

**RAFAEL MEDEIROS DE AZEVEDO**

**ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO E DO USO DO SISTEMA DE COMPRAS  
VIA INTERNET NO SISTEMA FIESC**

**[ww2.fiescnet.com.br](http://ww2.fiescnet.com.br)**

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

**RAFAEL MEDEIROS DE AZEVEDO**

**ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO E DO USO DO SISTEMA DE COMPRAS  
VIA INTERNET NO SISTEMA FIESC**

**ww2.fiescnet.com.br**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado –CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Alessandra de Linhares  
Jacobsen

**Florianópolis**

**2003**



**RAFAEL MEDEIROS DE AZEVEDO**

**ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO E DO USO DO SISTEMA DE COMPRAS  
VIA INTERNET NO SISTEMA FIESC  
ww2.fiescnet.com.br**

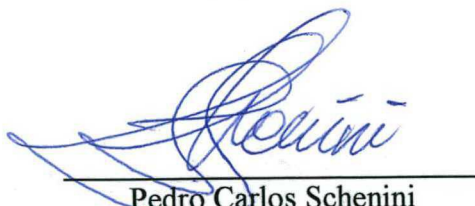
Este trabalho de conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração Universidade Federal de Santa Catarina, em 17 de fevereiro de 2003.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresenta à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Alessandra de Linhares Jacobsen  
Orientadora



Pedro Carlos Schenini  
Membro



Mário de Souza Almeida  
Membro

**As únicas pessoas que nunca fracassam são as  
que nunca tentam. (Autor desconhecido)**

Agradeço à professora orientadora Alessandra de Linhares Jacobsen pelo seu entusiasmo e apoio, a todas as pessoas que de forma direta ou indireta colaboraram para a realização deste trabalho e, principalmente a minha esposa e nossa filha pela paciência e compreensão.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	06
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	07
<b>RESUMO</b> .....	08
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	09
1.2 OBJETIVOS .....	11
1.2.1 Objetivos gerais .....	11
1.2.2 Objetivos específicos .....	11
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	12
2.1 INFORMAÇÃO .....	12
2.1.1 Gerenciamento das informações .....	13
2.1.2 Sistemas de informações .....	13
2.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	16
2.2.1 Internet .....	17
2.2.2 Projeto do site .....	18
2.2.3 E-Business .....	20
2.3 VISÃO DE COMPRAS .....	22
2.3.1 Relacionamento com os clientes .....	23
2.3.2 Relacionamento com os fornecedores .....	24
2.4 NEGOCIAÇÃO .....	25
2.4.1 Compra por leilão .....	27
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	31
<b>3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	31
3.1.1 Abordagem .....	31
3.1.2 Perspectiva de estudo .....	31
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	32
3.2.1 Quanto aos meios .....	32
3.2.2 Quanto aos Fins .....	32
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	32
3.3.1 População e Amostra .....	33
<b>3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS</b> .....	33
3.4.1 Tipos e técnica de coleta de dados .....	33
3.4.2 Instrumentos de coleta de dados .....	33
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	34
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	34
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	35
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA .....	35
4.2 DESCRIÇÃO DO SISTEMAS DE COMPRAS DO SISTEMA FIESC .....	36
4.2.1 Descrição do sistemas de compras do Sistema FIESC, Via Internet .....	40
4.3 RELAÇÃO DO SISTEMA COM OS FORNECEDORES .....	43
4.4 RESULTADOS E BENEFÍCIOS ALCANÇADOS COM O SISTEMA DE COMPRAS VIA INTERNET .....	57
<b>5. CONCLUSÕES</b> .....	60
<b>6. REFERÊNCIAS</b> .....	63
<b>ANEXO A QUESTIONÁRIO</b> .....	65
<b>ANEXO B INSTUÇÕES NORMATIVAS IN 107</b> .....	68
<b>ANEXO C REGULAMENTO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS DO SISTEMA S'</b> .....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Porte da empresa.....	44
Tabela 2 – Local.....	45
Tabela 3 - Classe de produto que a empresa fornece.....	46
Tabela 4 - Empresas que já eram fornecedoras das entidades do Sistema FIESC.....	46
Tabela 5 - Como ficou sabendo da existência da Central de Compras via Internet do Sistema FIESC.....	47
Tabela 6 - Quantos Pregões eletrônicos sua empresa já participou.....	48
Tabela 7 - Empresa já foi vencedora de algum item com o menor lance na Central de Compras Via Internet do Sistema FIESC.....	49
Tabela 8 - Acesso do Site.....	49
Tabela 9 - Navegação do Site.....	50
Tabela 10 – Comunicação.....	51
Tabela 11 - Tempo para efetuar os lances.....	52
Tabela 12 - Tempo randômico.....	53
Tabela 13 - Tempo para atualização automática do site.....	54
Tabela 14 - Comunicação através do e-mail.....	54
Tabela 15 - Pontos fracos.....	55
Tabela 16 - Pontos fortes.....	56



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resumo do processo de aquisição .....	27
Figura 2 - Descrição dos custos das unidades centralizadas de aquisição.....	29
Figura 3 – Táticas clássicas de barganha.....	39
Figura 4 – Principais objetos de um ambiente de e-business - Compra por leilão.....	40
Figura 5 - Porte da empresa.....	44
Figura 6 – Local.....	45
Figura 7 - Classe de produto que a empresa fornece.....	46
Figura 8 - Empresas que já eram fornecedoras das entidades do Sistema FIESC.....	47
Figura 9 - Como ficou sabendo da existência da Central de Compras via Internet do Figura FIESC.....	47
Figura 10 - Quantos Pregões eletrônicos sua empresa já participou.....	48
Figura 11 - Empresa já foi vencedora de algum item com o menor lance na Central de Compras Via Internet do Sistema FIESC.....	49
Figura 12 - Acesso do Site.....	50
Figura 13 - Navegação do Site.....	50
Figura 14 – Comunicação.....	51
Figura 15 - Tempo para efetuar os lances.....	52
Figura 16 - Tempo randômico.....	53
Figura 17 - Tempo para atualização automática do site.....	54
Figura 18 - Comunicação através do e-mail.....	55
Figura 19 - Pontos fracos.....	55
Figura 20 - Pontos fortes.....	56
Figura 21 - resumo dos processos negociados na fase piloto da CCVI .....	58
Figura 22 - consolidado dos resultados da fase piloto da CCVI .....	58

## RESUMO

AZEVEDO, Rafael Medeiros de. Estudo da implantação e do uso do sistema de compras via Internet no Sistema FIESC – [ww2.fiescnet.com.br](http://ww2.fiescnet.com.br). (90) Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina; Florianópolis

Nos dias atuais, com a competição no mercado global ainda mais acirrada, estudar a questão tecnológica torna-se fator relevante, pois é dos componentes que evidenciam o padrão de concorrência das organizações.

Neste contexto, o presente trabalho se caracteriza pelo estudo da implantação e do uso do sistema de compras via Internet no sistema FIESC, principalmente ao que se refere a identificar motivos para realizar a implantação do Sistema de Compras Via Internet, definir e descrever a relação do sistema com os fornecedores, levantar limitações no uso do sistema por parte dos fornecedores e analisar resultados e benefícios alcançados.

A metodologia caracterizou-se por ter uma abordagem quantitativa e/ou qualitativa com uma perspectiva transversal, caracteriza-se também como uma pesquisa de cunho exploratório e descritivo delimitando a população da amostra, definida, utilizando como técnica de coleta de dados primários coletados através de um questionário e secundários junto a própria empresa sendo estes analisados de duas forma diferentes, quantitativamente e qualitativamente.

Os resultados, ora apresentados neste trabalho, demonstram, após oito meses de implantação da fase piloto, que a sua utilização trouxe ao Sistema FIESC redução de custos, agilização dos processos aquisitivos além de proporcionar economia na aquisição de produtos nas classes de produtos aqui pesquisada.

Sendo que este modelo poderá servir de ferramenta para a indústria catarinense visando assim agregar o modelo a finalidade institucional do Sistema FIESC.

Palavras chaves: Internet, Sistema FIESC e Sistema de Compras

## 1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais o mundo vive em uma constante transformação sobretudo no setor de telecomunicações, que começa a ser explorado agora, no qual se destaca a Internet. Tal cenário refere-se ao potencial da rede em oferecer alcance e riqueza de informações ao mesmo tempo. Pelos meios de informação vistos até hoje, a curva entre alcance e conteúdo costumava quase ser sempre a mesma. Quanto maior o alcance da informação, menor o conteúdo e vice-versa. O telégrafo, o telefone e o fax mudaram um pouco essa relação, mas não mudaram o paradigma. Com a Internet, os parâmetros dessa relação passam a ser muito diferentes. Hoje, pode-se, ao mesmo tempo, ter acesso a um grande conteúdo de informações e com grande alcance. Com o crescente potencial de disponibilidade e uso, fragmenta-se o poder daqueles cuja riqueza era confinada para poucos. E isso passa a valer tanto para os indivíduos como para as empresas.

Entretanto, a aplicação desse manancial de criação de valor ainda engatinha. No caso do comércio eletrônico, um dos grandes problemas é que não existe um modelo anterior. A forma humana de aplicação do conhecimento, especialmente no mundo dos negócios, é quase puramente associativa, sempre buscando conexões e referências, visualizando o futuro com base no passado, subsidiado por elementos que tenham alguma base para replicação. Neste caso, não há parâmetro anterior, pois a Internet como forma de fazer negócios, está sendo construída do zero. Não há embasamento sólido e teórico suficiente sobre o potencial real da Internet como forma ou padrão de geração tangível de riqueza para as empresas em substituição aos modelos existentes.

O comércio eletrônico individual é aquele que atende às necessidades de uma determinada corporação. Uma organização, seja ela industrial, comercial ou de serviços, insere em seu site na Internet sua demanda por produtos com as respectivas características. Neste contexto, vale destacar o caso do Sistema FIESC que no primeiro trimestre de 2002 implantou a Central de Compras Via Internet.

O Sistema FIESC é constituído pelas seguintes empresas: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), Serviço Social da indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e Centro das indústrias do Estado de Santa Catarina CIESC. Entidade de grau superior sem fins lucrativos que visa congrega os sindicatos à ela filiados, com propósito de defender e representar os interesses das Indústrias Catarinenses, cabendo ao Sistema FIESC ser um exemplo às indústrias



catarinenses trabalhando na busca dos mesmos ideais, dando suporte social, técnico, jurídico e implantando novas tecnologias em seus processos internos que servirão de modelo para aplicação nas indústrias.

Em consenso, as empresas que constituem o Sistema FIESC optaram em implantar, comércio eletrônico individual, que aqui é abordado como Central de compras Via Internet, obedecendo a legislação vigente que, para o Sistema S, é o regulamento de licitações (anexo C) e contratos, baseado na lei 8.666 de 1993.

O regulamento de Licitações e contratos tem como objetivos tornar as compras realizadas pelas empresas que constituem o Sistema FIESC, como segue: selecionar a proposta mais vantajosa para o Sistema FIESC, e será processado e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatados, inadmitindo-se critérios que frustem seu caráter competitivo ( regulamento de licitações e contratos do Sistema S – anexo C)

Na busca de se manter atualizado com avanços tecnológicos, o Sistema FIESC implantou, no primeiro trimestre do ano corrente, a central de compras via Internet, através do site: [ww2.fiescnet.com.br](http://ww2.fiescnet.com.br), tendo até o momento realizado 39 (trinta e nove) negociações, nos seguintes ramos de atividade: material de expediente e material de informática e impressos.

Neste sentido, o presente trabalho busca analisar resultados obtidos através do uso do sistema de compras via Internet do Sistema FIESC até o dia 30 de novembro de 2002, desde sua implantação aos aspectos pertinentes envolvidos como: custos, negociação, relacionamento do sistema com fornecedores, benefícios e dificuldades encontradas.

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir, apresentam-se os objetivos geral e específicos projetados para este trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

Estudar a implantação e o uso do sistema de compras da FIESC via Internet.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) contextualizar o Sistema FIESC;
- b) descrever o sistema de compras do Sistema FIESC;
- c) descrever o sistema de compras do Sistema FIESC, via Internet;
- d) definir e descrever a relação do sistema com os fornecedores;
- e) analisar resultados e benefícios alcançados com o uso do sistema de Compras Via Internet pelo Sistema FIESC.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A informação fornece parâmetros para fazer um planejamento adequado às organizações. Como aliado, tem-se a tecnologia que serve como ferramenta para propor novas melhorias e fazer inovações, tornando assim as organizações mais competitivas e propondo sempre uma melhoria contínua em seus processos. Neste contexto, explora-se, a seguir, conceitos e recursos relacionados a este elemento tão importante à organização nos dias atuais, denominado informação.

### 2.1 INFORMAÇÃO

De acordo com Cautela (1986), dado é “qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação” e “informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões.

Portanto para se poder tomar decisões, a informação deve conter aspectos pertinentes ao processo.

Segundo Oliveira(1993), o que distingue dado ou um conjunto de dados de informação é o conhecimento que ela propicia ao tomador de decisões, ou seja, identifica-se por auxiliar no processo decisório. Assim, segundo Cautela(1986), as características ideais para que uma gerência possa tomar decisões seguras a partir de uma informação recebida, essa informação precisa ser:

- a) clara: apresentar o fato com clareza, não o mascarando entre fatos acessórios.
- b) precisa: a informação deve ser de um alto padrão de precisão.
- c) rápida: chegar ao ponto de decisão em tempo hábil para que surta efeito na referida decisão. Uma informação pode ser muito clara e precisa, mas, se chegar atrasada ao momento de decisão, já perdeu sua razão de ser.
- d) dirigida: a quem tenha necessidade dela e que irá decidir com base nessa informação.

Já as características básicas da gestão de informação, segundo Cautela(1986), são:

- a) capacidade de escuta prospectiva do exterior da empresa;
- b) eficácia da comunicação e da circulação das informações;



- c) capacidade para mobilizar as informações no tempo desejado;
- d) grau de desenvolvimento dos instrumentos de gestão (planos, equipamentos);
- e) clareza da linguagem e dos procedimentos da empresa e
- f) adaptação das tecnologias de informação e de comunicação.

Por conseguinte, destacam-se aspectos relevantes ao conteúdo da informação, analisando em seguida questões sobre gerenciamento da mesma.

#### 2.1.1 Gerenciamento das informações

O principal suporte para o sistema de informação, bem como para a tecnologia da informação é tratamento adequados, transformado-os em informação. Para se ter a informação adequada, é necessário um bom gerenciamento das informações.

#### 2.1.2 Sistemas de informações

Sistema de informação, segundo Dias (1985), “é um sistema sócio-técnico cujos componentes são indivíduos, tarefas e equipamentos necessários ao seu funcionamento”.

Ainda, um sistema de informação é um conjunto de componentes interrelacionados, desenvolvidos para coletar, processar, armazenar e distribuir informação para facilitar a coordenação, o controle, a análise, a visualização e o processo decisório. (LAUDON & LAUDON, 2000, pag. 17)

Sabe-se, em verdade, que as empresas desenvolvem sistemas de informação para lidar com problemas organizacionais internos e para assegurar sua sobrevivência em um ambiente externo em mudança. (Laudon & Laudon, 2000)

Por sua vez, Mattar (1994. p. 76) cita em sua obra que o “sistema de informações tem por objetivo fornecer aos interessados informações pertinentes a determinado assunto”. Nesse contexto, os elementos componentes de um sistema de informação são: dados, processador, informação e controle. Seu objetivo é, portanto, gerar informações para a tomada de decisões.

De outro modo, vale lembrar que a empresa como subsistema de um sistema maior está permanentemente influenciado e sendo influenciada pelo ambiente. A não-compreensão exata desse fato levou toda uma geração de administradores a se concentrar nos problemas de

eficiência interna do sistema, e não nos problemas estratégicos que resultam da interação de fenômenos do meio ambiente que afetam a empresa. (BIO, 1996, p. 44).

Portanto, a abordagem de sistemas torna claro que a empresa existe para produzir resultados (eficácia) e estes são obtidos quando a empresa consegue atender às necessidades do ambiente externo, o que também envolve a habilidade da empresa em suplantar as naturais pressões sobre ela exercidas pelo ambiente. (BIO, 1996, p. 44).

A importância crescente da informação, na melhoria da capacidade de executar uma avaliação estratégica de desempenho, fica evidente quando se analisa a considerável superposição de medidas e indicadores individuais, que precisam ser monitorados para diferentes dimensões estratégicas. (BEUREN, 1998, p. 88).

*a partir da escolha de um grupo de variáveis e uma especificação de suas interações, projetadas para representar um processo ou sistema real, total ou parcialmente, um modelo é a descrição do funcionamento de um sistema, representando uma construção em particular, utilizando-se da teoria, a qual lhe serve como suporte conceitual. (BEUREN, 1998, p. 15).*

Diferentes modelos de decisão poderão ser adotados, de acordo com a natureza da situação decisória. A escolha do modelo mais adequado dependerá do conjunto de variáveis envolvidas, do grau de controle sobre as variáveis, do nível de certeza associado à decisão, dos objetivos do decisor, entre outros fatores. (BEUREN, 1998, p. 20).

Caracteriza-se o sistema organizacional como o responsável para assegurar a disposição adequada dos recursos. Ele é o responsável pelo agrupamento das atividades que irão operacionalizar as funções empresariais (como compras, estocagem, produção e vendas), de acordo com seu nível de descentralização, autoridade e responsabilidade dos gestores, entre outros fatores. Portanto ele contempla a forma de a empresa configurar sua estrutura departamental e suas interações, com base no agrupamento das diversas atividades. (BEUREN, 1998, p. 38).

Ressalte-se que a concepção do sistema de informações é dependente do sistema de gestão ao qual vai servir de suporte. Desse modo, os esforços, na arquitetura e no desenvolvimento do sistema de informações, devem ser concentrados na identificação das informações necessárias ao processo de gestão empresarial e na determinação dos subsistemas que devem gerá-las. Isto sugere que haja interação do sistema de informação com o sistema organizacional. (BEUREN, 1998, p. 39).



Ainda, a essência do planejamento e do controle é a tomada de decisões. Esta por sua vez, depende de informações oportunas, de conteúdo adequado e confiável. Isto pressupõe certo grau de consciência por parte dos executivos sobre os processos decisórios em que estão envolvidos e o desenvolvimento de um sistema de informação sintonizado com as necessidades de informação desses processos decisórios. (BIO, 1996, p. 45).

Assim, compreende-se essencial estimular os sistemas de tal modo que possam atender adequadamente à organização em que serão usados.

Conforme Martin (apud FURLAN, 1991.p.7) os objetivos do Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação são:

- a) investigar as oportunidades de ganho de vantagens competitivas através do melhor uso de tecnologias;
- b) estabelecer objetivos e fatores críticos de sucesso para a empresa;
- c) facilitar a consecução dos objetivos empresariais através da análise de seus fatores críticos de sucesso;
- d) determinar quais informações podem auxiliar a gerência a realizar melhor o trabalho;
- e) priorizar a construção de sistemas de informação em função das necessidades da empresa;
- f) criar um modelo funcional e de dados do negócio;
- g) subdividir o modelo funcional de negócios para uma utilização posterior na fase de análise da área de negócio;
- h) determinar quais áreas de negócio devem ser analisadas primeiro;
- i) permitir a alta administração visualizar o negócio em termos dos objetivos, funções, informações, fatores críticos de sucesso e estrutura organizacional;

Por outro lado, o papel da tecnologia da informação torna-se cada vez mais importante nesse contexto.

O computador, pela sua capacidade de armazenar enormes quantidades de dados e de processá-los a grandes velocidades pelos recursos que oferece para aumentar a confiabilidade da informação e pelas possibilidades que introduz de retenção e recuperação de informações, tem muito que ver com os pontos mencionados e que distinguem um sistema de alta qualidade. (BIO, 1996, p. 98).

Quando uma empresa insere recursos adequados de processamento eletrônico de dados em sistemas de informação efetivamente orientados para a solução dos seus problemas operacionais e gerenciais, está maximizando a exploração de tais recursos e os coloca, efetivamente, a serviço da solução dos seus problemas, da melhoria do nível de eficiência e dos resultados. (BIO, 1996, p. 111).

As empresas constroem sistemas para reagir a concorrentes, clientes, fornecedores e mudanças sociais e tecnológicas em um ambiente dinâmico e fluido. Quando as forças externas e os problemas organizacionais mudam, sistemas novos são necessários e sistemas antigos devem ser modificados, incluindo o aparecimento de novas tecnologias. (LAUDON & LAUDON, 2000, p. 26)

Ainda, de acordo com Laudon & Laudon, (2000), os sistemas de informação podem ser usados para obter uma vantagem estratégica competitiva sobre empresas rivais. Adicionalmente os sistemas de informação são usados para desenvolver novos nichos de mercado, prender clientes e fornecedores, diferenciar produtos e serviços e diminuir custos operacionais.

Neste contexto, para dar suporte, bem como tratar as informações que sejam pertinentes ou importantes para alcançar os objetivos propostos pelas organizações com maior agilidade e confiabilidade, tem-se a possibilidade do uso de tecnologias de informações, cada vez mais potentes.

## 2.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A tecnologia da informação alterou o mundo dos negócios de forma irreversível. Desde sua introdução, por volta da década de 50, todos os modelos que as organizações operavam mudaram radicalmente (MCGEE, 1994). Ainda, segundo McGee (1994, p. 3), “numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz”.

Um fator de extrema importância referente à relação entre a tecnologia e o comportamento estratégico de uma organização no mundo atual está no fato de que dificilmente se pode competir na maior parte dos ramos de negócios sem que as tecnologias de informação (informática e comunicações) exerçam um papel preponderante e fundamental (TORRES, 1995). Por isso, atualmente o conceito de qualidade está intimamente ligado às tecnologias da informação, sendo que a busca da filosofia *just in time* (JIT) e a procura do



produto ótimo somente se viabilizam com o uso intensivo dessas tecnologias. Assim, conforme TORRES (1995, p. 55), “do domínio por meio de recursos naturais estamos evoluindo para o domínio por meio de recursos estratégicos, entre os quais estão o conhecimento e a informação. Ou seja, conforme James Buckley (*apud* TORRES, 1995), “uma nova moeda define as trocas nos mercados mundiais: a propriedade intelectual, as idéias”.

De todos os vários pontos de alavancagem que podem permitir que uma empresa venda seu conhecimento para os clientes, e com estes desenvolva relacionamentos mais profundos, provavelmente nenhum é tão poderoso quanto a própria tecnologia. Para ser bem-sucedida, uma organização não pode apenas estar familiarizada com a tecnologia de ponta para a gerência de informação e interação com o cliente; é preciso que abrace a tecnologia por completo e a empregue com visão e objetivo. Foi o próprio desenvolvimento meteórico dessas revolucionárias tecnologias de informação que trouxe o mundo para esta situação e, provavelmente, o maior ponto de apoio isolado que qualquer empresa pode esperar hoje é, muito simplesmente, ser competente e inovadora em termos tecnológicos. (PEPPERS E ROGERS, 1999, p. 24).

À medida que aumenta a velocidade das modificações do ambiente organizacional, maior será a dependência do talento das pessoas disponíveis para realizar essas operações de mudança e adaptação. ( BEUREN, 1998, p. 91). E, conseqüentemente, o papel da tecnologia da informação é cada vez mais importante neste contexto. Assim, com a tecnologia a favor das organizações, estas buscam a maximização de sua utilização , especialmente nos processos internos . Neste sentido, cabe destacar o caso do uso da tecnologia da informação para a execução do processo de compras do Sistema FIESC.

### 2.2.1 Internet

É a maior rede de computadores do mundo. Ela é atualmente uma rede global, de total integração, de centenas de milhares de outras redes locais, regionais e nacionais. A maior parte das pessoas acessa a Internet por meio de suas redes no trabalho, escolas e em suas casas. Segundo Laudon & Laudon (2000), a Internet é valorizada porque permite que as pessoas se comuniquem de modo fácil, rápido e barato com outras pessoas em quase todos os lugares do mundo, a Internet praticamente elimina as barreiras de tempo e espaço.



Todas as considerações a respeito de novos conceitos organizacionais, novas formas de relacionamentos com clientes e fornecedores e novas vitrines de interação com o mercado têm um ponto em comum: a Internet. (PALESTINO,2001, p. 12)

A Internet e a Web têm ajudado as organizações e as pessoas a solucionar problemas reduzindo os custos das comunicações, tornando mais fácil para as empresas coordenar as atividades organizacionais e se comunicar com os empregados. Os pesquisadores e trabalhadores do conhecimento estão considerando a Internet um meio rápido e de baixo custo para reunir e divulgar conhecimento. Além disso a Internet facilita o comércio eletrônico, criando novas oportunidades para suporte ao marketing, às vendas e aos clientes.(LAUDON & LAUDON, 2000, pag. 183)

Assim, através da Internet criou-se uma nova forma de relacionamento: de clientes e fornecedores, de compra, de venda, com o qual permite expandir suas fronteiras atingindo uma gama maior de pessoas e ou lugares nunca antes imagináveis.

### 2.2.2 Projeto do site

Em relação à Internet, as páginas Web têm sido usadas como ponte de comunicação entre pessoas, residindo em endereços eletrônico denominado site.

Após a definição do *layout*, parte-se para a definição estrutural do portal, ou site, onde aspectos básicos de funcionalidade, estética, facilidade de navegação, de busca e procura, suportados por uma tecnologia sólida que garanta performance, segurança e privacidade, são fatores preponderantes. Qualquer site, independente de seu objetivo devera seguir os padrões do chamado 6 C, quais sejam:

- a) conteúdo: significa o algo a mais que os sites deverão oferecer além daquilo que estarão vendendo. Há que se lembrar que existirão dezenas de sites semelhantes vendendo a mesma coisa e que o preço não será fundamentalmente o grande fator a diferenciar os sites competidores. A diferença deverá ficar pelo conteúdo oferecido e o valor agregado que ele representa para o seu cliente potencial. Informações adicionais, facilidades para a realização dos negócios (como crédito e logística) poderão ser fatores mais importantes do que o preço do produto;

- b) conveniência: Significa a facilidade da navegação e de manuseio dos processos internos do site, a clareza e a identificação objetiva do que se deseja obter, e a inteligência na definição dos diversos compartimentos e vizinhanças do site;
- c) cuidado com o cliente: Significa os aspectos vitais relacionados com o cliente, focando suas necessidades de comprador, na preservação de sua privacidade e anonimato e na garantia de segurança de seus processos de compra;
- d) customização: Significado os aspectos que fazem com que o cliente pense que o site foi feito para ele, não somente pelas facilidades do item anterior, mas também pelo lado personalizado e localizado, como sua língua, moeda e aspectos culturais;
- e) comunicação: Significa o cardápio de outras formas de comunicação disponíveis para o cliente, como Centro de Contato, chat e e-mail;
- f) conectividade: Significa uma adição aos valores já agregados diretamente ao site, permitindo a sua conexão com outros sites que possam estender as facilidades e entender ao perfil de interesse do cliente. (PALESTINO, 2001, p. 243)

O principal objetivo na elaboração de um site objetivo que em seu contexto permita ao internauta uma fácil e rápida obtenção de dados, gerando assim uma satisfação dos internautas fazendo com que tenha prazer em navegar pelo site.

Além disso tudo, ao longo do desenvolvimento de um site há que se considerar o ambiente em que organizações encontram-se inseridas, Afinal de contas, em um setor competitivo, a chave para a vantagem competitiva é a diferenciação de produto. Uma oferta ao mercado pode ser diferenciada em cinco dimensões: produto (forma, características, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e desing); serviços (facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente, manutenção e reparo, serviços diversos); pessoal, canais ou imagem (símbolos, mídia, atmosfera da empresa e eventos). Vale a pena estabelecer uma diferença para aquilo que é importante, distinto, superior, exclusivo, acessível e lucrativo. (KOTLER, 2000, p.342)



### 2.2.3 E-Business

E-Business é o processo de comercialização de produtos e serviços através da grande rede. Envolve todos os aspectos de um relacionamento caracteristicamente eletrônico que a empresa venha a ter com os seus clientes, fornecedores, parceiros de maneira geral, e inclusive com seus empregados também. (PALESTINO, 2001, p. 236)

Negociação ou comércio eletrônico é o nome que se dá a todas as transações comerciais que ocorrem tendo como veículo principal a rede mundial de computadores – Internet. Para compreender um pouco melhor os termos utilizados, apresentam-se as definições de Palestino (2001, p. 236), como segue:

- a) *e-Business ou e-Commerce – é o processo de comercialização de produtos e serviços através da grande rede. Envolve todos os aspectos de um relacionamento caracteristicamente eletrônico que a empresa venha a Ter com os seus clientes, fornecedores, parceiros de maneira geral, e inclusive com seus empregados também. [...]*
- b) *B2C – Business to Consumer: é a forma de e-Business que conecta empresa com clientes, mais relacionados com as áreas de varejo e comércio direto onde o consumidor final é o alvo que se busca através da Internet;*
- c) *B2B – Business to Business: é a forma de e-Business onde empresas estabelecem relacionamentos de negócio, com certo nível de acoplamento eletrônico entre os seus sistemas de compras, vendas, distribuição, logística, etc;*
- d) *C2C – Consumer to Consumer: é a forma de e-Business em que uma empresa intermedia, via Internet, a compra e venda de insumos, numa espécie de bolsa ou leilão, onde compradores e vendedores se encontram para estabelecer um relacionamento negocial;*
- e) *C2B – Consumer to Business: é a forma de e-Business em que um cliente comum, você, por exemplo, vai a um certo site que intermédia venda de passagens de avião e faz a sua oferta para uma passagem do Rio de Janeiro a Nova York. O C (cliente) está acionando, nesse caso, diretamente o negócio (B). O site clássico deste modelo C2B é o Priceline.*
- f) *B2G – Business to Government: é uma variante das anteriores e está relacionada com as ações dos governos e de empresas estatais em direção à compra via internet. Passa por aspectos específicos de desregulamentação e modificação de certas leis que não prevêm a Internet como canal de negócios no processo de compra através de dispensa de licitação, carta convite, tomada de preços e concorrência pública. No Brasil, fortes movimentos acontecem com o objetivo de se dotar o poder público, desses mecanismos de compras pela grande rede;*

Em todas as modalidades descritas anteriormente, a Internet é o elemento que permite a disseminação do conceito de interatividade comercial a um custo relativamente acessível a pessoas e empresas de todos os ramos e tamanhos, provocando, a uma velocidade espantosa,

uma mudança radical no padrão de relacionamento entre as empresas e consumidores, empresas entre si, entre o governo e seus fornecedores, oferecendo agilidade, transparência e confiabilidade em suas transações.

Alguns dados apresentados no boletim INFORME-SE, do BNDES, dão conta da importância e crescimento desta modalidade de transação comercial:

*Alguns autores estimam que, em 2004, apenas nos Estados Unidos, as transações on-line entre firmas (B2B) alcançarão US\$ 1,5 trilhão, dos quais US\$ 600 bilhões referem-se às bolsas de compras eletrônicas. Comparativamente, o mercado americano voltado para o comércio do tipo B2C atingirá, segundo os autores, uma dimensão correspondente à cerca de US\$ 108 bilhões em 2003.(FERNANDES, 2001)*

Outros, por sua vez, falam em estimativas para 2004 envolvendo a cifra de US\$ 6,9 trilhões para o comércio eletrônico no mundo, dos quais US\$ 3,1 trilhões só nos Estados Unidos, sendo US\$ 2,7 trilhões em B2B (FERNANDES, 2001, p. 1.)

Durante milhares de anos os vendedores gozaram de uma vantagem natural sobre os compradores, porque só o vendedor sabe o custo real do que está sendo vendido. Sempre foi fácil mascarar esse custo de diversas maneiras, dificultando para o comprador enxergar através do véu. No espaço do B2B, essa desigualdade inerente foi resolvida por meio da criação de um comprador “especializado” – o agente de compras, que serviria de intermediário para os usuários finais, onde quer que se situassem na organização que adquiriria os suprimentos. Esse comprador, porém, não raro é avaliado não com base na utilidade ou eficácia da compra, mas conforme o patamar de preço negociado com o fornecedor – quanto mais baixo, melhor.(PEPPERS E ROGERS, 1999, Pag. 24)

Sempre quando aparecem propostas negociais inovadoras como comércio eletrônico, torna-se fundamental observar como se dará o encaixe, neste novo cenário, das tecnologias existentes e daquelas que se encontram em fase de maturação. (PALESTINO, 2001, p. 234)

Um processo de compra eletrônica da Internet ganha novos contornos diferentes em sua essência, quando comparada com o mesmo processo via canais convencionais. Uma empresa, para carimbar o seu impresso neste novo cenário, deverá buscar soluções de sistemas e dados, que deverão se acoplar aos seus sistemas existentes, produzindo uma camada que o faça comprar e/ou vender corretamente neste novo ambiente de negócios que, em tese, funciona 24 horas x 7 dias/ semana x 365 dias/ano. Essas soluções deverão ser com outras que objetivam a produção de informações negociais, visando agora, não mais a



execução daquelas atividades rotineiras, mas sim da sua otimização em prol dos negócios e da competitividade nesta nova arena negocial. (PALESTINO, 2001, p. 235)

## 2.3 VISÃO DE COMPRAS

Entre os elementos indispensáveis para a busca da eficiência econômica das empresas, estão a velocidade dos processos de comercialização, logística, produção e decisão, em uma composição complementar à eficiência que a área de aquisição da empresa consegue empregar nos seus processos. Entende-se por eficiência, neste caso, comprar o melhor produto pelo menor preço possível e com a melhor negociação de prazo para a empresa. Tem-se, assim, que o processo de compras comum consiste na seguinte seqüência de etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliações de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

Neste contexto, a obrigação profissional de marketing é atender o comportamento do comprador em cada etapa, assim como as influências que ele recebe. As atitudes dos outros, os fatores situacionais imprevistos e o risco percebido podem afetar a decisão de compra, assim como os níveis de satisfação pós-compra do consumidor e as ações pós-compra por parte da empresa assim os clientes satisfeitos continuarão a comprar o produto; os clientes insatisfeitos vão parar de comprar o produto e provavelmente espalharão referências negativas sobre ele. Por esta razão, as empresas devem trabalhar para garantir a satisfação do cliente em todos os níveis do processo de compra. (KOTLER, 2000, p.207)

E, ainda, segundo Kotler (2000, p.217) “compra organizacional é o processo de tomada de decisão por meio do qual as organizações estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços, além de identificar, avaliar e escolher, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção”.

O comprador empresarial toma menos decisões de recompra simples e mais na situação de nova tarefa. Nesta última, é necessário que o comprador determine as especificações do produto, faixas de preço, condições e prazos de entrega, condições de serviço, condições de pagamento, quantidade necessária, fornecedores aceitáveis e o fornecedor escolhido. Diferentes participantes no processo decisório influenciam cada etapa da decisão, e o pedido modifica-se à medida que as decisões são tomadas. A situação de nova tarefa é a maior oportunidade das empresas de produtos empresariais e também um grande

desafio. A empresa tenta atrair o maior número possível de influenciadores de compra, fornecendo informações úteis e assistência. (KOTLER, 2000, p.217)

No atual contexto tecnológico, destaca-se o desenvolvimento de compras pela Internet por parte de organizações que pretendem realmente ser competitivas no mercado em que atuam. Assim, no início do novo milênio, as compras empresa para empresa pela Internet deverão somar mais de 134 bilhões de dólares por ano. A prática de compras pela Internet (B2B) implica o alcance de fornecedores de lugares bem distantes, o que mudará, daqui a alguns anos, o formato do processo de compra. (KOTLER, 2000, p.221)

### 2.3.1 Relacionamento com clientes

No contexto da Internet, mesmo que a comunicação com os clientes sejam feitas de forma virtual, é necessário que haja um relacionamento entre clientes e Central de Compras Via Internet, como disposto a seguir.

Compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades. Ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação. (KOTLER, 2000, p.43). Ainda, como as necessidades dos clientes não são estáticas e a tendência da empresa é centrar o seu negócio nessas necessidades, observa-se que as mudanças obrigam freqüentemente a empresa a alterações nas estratégias. (COBRA, 1992, p.126)

Diante desse quadro, percebe-se que o e-commerce está crescendo exponencialmente devido à sua conveniência, economia, variedade, personalização e disponibilidade de informações. Entretanto, descobrir exatamente como alcançar os ciberclientes certos pode ser desafiador até mesmo para as maiores empresas. (KOTLER, 2000, p.53)

E, ainda, segundo (KOTLER, 2000, p.56), “acredita-se que os clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor. Eles procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita”.

Os clientes maximizam valor. Eles criam uma expectativa de valor e agem com base nela. Os compradores comprarão da empresa que, segundo sua percepção, oferece o maior valor entregue ao cliente, definido como a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. Isso significa que os vendedores devem avaliar o valor para o cliente e o



custo total para o cliente associados a cada oferta concorrente para determinar como sua oferta se classifica. Empresas em desvantagem em termos de valor entregue podem ou tentar reduzir o custo total para o cliente. A primeira alternativa requer o fortalecimento ou aumento dos benefícios de produto, serviços, pessoal e imagem da oferta. A Segunda alternativa requer uma redução dos custos para o comprador. A empresa poderá simplesmente reduzir preços, simplificar o processo de entrada e entrega de pedidos ou absorver algum risco do cliente oferecendo uma garantia. (KOTLER, 2000, p.80)

Assim, se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER, 2000, p.58). Para tanto, muitas oportunidades são encontradas identificando-se tendências (direções ou seqüências de eventos que têm determinados impulso e duração) e megatendências (importantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que têm influência durante muito tempo). (KOTLER, 2000, p.177), (Pode-se ainda tabular informações sobre os clientes e buscar alternativas para mantê-lo como um cliente fiel.)

Assim, pode-se dizer que um dos objetivos de qualquer organização é a satisfação do cliente, portanto satisfazê-lo é uma obrigação.

### 2.3.2 Relacionamento com fornecedores

As compras propriamente ditas correspondem à execução de transações discretas com fornecedores nas quais os relacionamentos são geralmente distantes e às vezes conflitantes. O objetivo do comprador voltado para a orientação é estabelecer um relacionamento de curta duração e extremamente tático. O comprador é recompensado pela habilidade de conseguir a qualidade e a disponibilidade desejadas pelo menor preço. Os compradores trabalham sob a premissa de que o “bolo do valor” é fixo e que portanto eles são obrigados a barganhar muito para conseguir a maior fatia do bolo. (KOTLER, 2000, p.224)

Ainda, segundo Kotler (2000, p.224), muitas empresas passaram a utilizar a orientação de seleção dos fornecedores, procurando simultaneamente melhorias na qualidade e redução nos custos. Em vez de forçarem os fornecedores a baixarem seus preços para conseguir uma diminuição nos custos, os compradores que utilizam a orientação de seleção de fornecedores desenvolvem um relacionamento com um pequeno número de fornecedores. Além disso, tentam economizar gerenciando melhor as aquisições, as conversões e os custos de venda.

O comportamento dos fornecedores precisa ser cuidadosamente monitorada, pois as suas alterações de custos freqüentemente afetam o preço final do produto da empresa, uma vez que a matéria-prima é importante item do custo total. Qualquer alteração que interfira na qualidade do produto oferecido pelo fornecedor também pode afetar negativamente o negócio da empresa. (COBRA, 1992, p.126)

Os compradores que utilizam essa orientação direcionam seus esforços para a negociação de contratos de longo prazo com grandes fornecedores, com o objetivo de assegurar um fluxo adequado de materiais. Sua meta é estabelecer relacionamentos em que ambos os lados beneficiem-se e compartilham quaisquer economias igualmente. (KOTLER, 2000, p.224)

Periodicamente, o comprador revê o desempenho do(s) fornecedor(es) selecionado(s). neste contexto, três métodos são comumente empregados:

- a) comprador pode entrar em contato com usuários finais e obter deles uma avaliação;
- b) comprador pode classificar o fornecedor de acordo com diversos critérios, empregando o método de pesos ponderados;
- c) comprador pode agregar o custo do desempenho insatisfatório de um fornecedor e obter custos de compra ajustados, incluindo o preço pago.

A revisão do desempenho pode levar o comprador a continuar, modificar ou encerrar o relacionamento com o fornecedor. O fornecedor por sua vez deve monitorar as mesmas variáveis que são verificadas pelos compradores usuários finais. (KOTLER, 2000, p.230)

Consolidando as relações com clientes e fornecedores os sistema de informação também têm sido usados para “prender” os clientes, fazendo com que seja para eles caro ou inconveniente mudar para o concorrente.(LAUDON & LAUDON, 2000, p. 45)

## 2.4 NEGOCIAÇÃO

Em termos gerais, negociar faz parte da vida e, conforme o autor acima, sempre envolve concessões. Isto não significa ganhar ou perder, mas sim resolver. Resolver um acordo, acertar um preço final, estipular condições de fornecimento de mercadoria, etc. Porém, no mundo dos negócios, uma negociação onde se conseguiu uma redução de apenas



1% no preço de um contrato de aquisição de matéria prima, pode significar a diferença entre apresentar ou não lucro no balanço da empresa no final do ano. O ponto de equilíbrio de um produto ou projeto pode estar em uma tentativa a mais, depois de várias, de negociar um aspecto aparentemente não muito relevante do processo.

Grande parte nos negócios entre empresas envolve habilidades de negociação. As duas partes precisam chegar a um acordo sobre preço e outras condições da venda. (KOTLER, 2000, p.656)

No que tange ao setor industrial, o processo de compra é mais do que um simples exercício de venda, pois exige conhecimentos técnicos, financeiros, além de técnicas específicas de negociação. (COBRA, 1992, p.234)

Segundo Kotler (2000, p.656), em uma troca rotinizada, as condições são estabelecidas por programas administrados de determinação de preços e distribuição. Em uma troca negociada, o preço e outras condições são fixados por meio de um comportamento de barganha, no qual duas ou mais partes negociam acordos de longo prazo. Embora o preço seja o elemento negociado com maior frequência, há outras questões importantes, como: a data de término do contrato; a quantidade dos bens e serviços oferecidos; volume de compra; a responsabilidade pelo financiamento, pelo risco e pela promoção; e segurança do produto.

Os negociadores usam uma variedade de táticas ao barganhar. As táticas de barganha são manobras realizadas em pontos específicos do processo de barganha. Diversas táticas clássicas de barganhas estão relacionadas na tabela a seguir. (KOTLER, 2000, p.658). A seguir, mostra-se, através da figura 1, as táticas clássicas de barganha.

<i>Agir apaixonadamente</i>	Faça uma boa apresentação demonstrando seu compromisso emocional com sua posição. Isso aumenta sua credibilidade e pode dar à outra parte uma justificativa para concordar com suas condições.
<i>Apostar alto</i>	Permita-se bastante espaço para negociar. Faça grandes exigências no começo. Após fazer concessões, você ainda contará com um retorno maior do que se tivesse começado muito baixo.
<i>Ter um aliado poderoso</i>	O aliado pode ser uma pessoa ou um projeto que tenha prestígio. Você pode tentar fazer a outra parte aceitar menos, devido ao prestígio da pessoa ou do projeto com o qual ela estará envolvida.
<i>A fonte secou</i>	Mantenha-se firme e diga que você não tem mais concessões a fazer.
<i>Autoridade limitada</i>	Negocie com honestidade com a outra parte e, quando estiver pronto para assinar o acordo, diga: "Tenho que consultar meu chefe".
<i>Competição/Leilão</i>	Permita que diversos concorrentes saibam que você está negociando com eles ao mesmo tempo. Agende as reuniões dos concorrentes para a mesma hora e mantenha todos esperando-o.
<i>Dividir e conquistar</i>	Se você estiver negociando com uma equipe, convença um dos componentes de que sua proposta é boa. Essa pessoa o ajudará a vender para os outros componentes.
<i>Sumir/Ganhar tempo</i>	Abandone completamente a negociação por um tempo. Volte quando as coisas estiverem melhores e tente uma renegociação. O período pode ser longo (diga que estará fora da cidade) ou curto (vá ao toalete para pensar).
<i>Mostrar-se frio e distante</i>	Não dê nenhuma resposta verbal ou emocional à outra parte. Não reaja a sua pressão. Sente-se calmamente e mantenha-se impassível.
<i>Ser paciente</i>	Se você puder esperar mais que a outra parte, provavelmente fará o melhor negócio.
<i>Dividir a diferença</i>	A pessoa que primeiro sugere isso tem menos a perder.
<i>Balão-de-ensaio</i>	Você divulga a decisão que está pensando em tomar por meio de uma fonte supostamente segura antes de ela ser realmente tomada. Isso lhe possibilita testar as reações a sua decisão.
<i>Surpresas</i>	Desconcerte a outra parte com uma mudança drástica e repentina em suas táticas. Nunca seja previsível — não permita que ela antecipe suas ações.

**Figura 1 – Táticas clássicas de barganha.**

Sabe-se que a negociação está presente no dia a dia, bem como nas organizações. Uma forma que começa a surgir a partir do advento da Internet é a negociação através do Leilão eletrônico.

#### 2.4.1 Compra por leilão

A idéia é que a empresa possa realizar as suas aquisições através de mecanismos comparativos de ofertas, com os ganhos diretos oriundos do fator competitivo entre fornecedores. Existem várias alternativas legais para se realizar esses processos de leilões. Os leilões obedecem a diferentes regras e modalidades:

- a) leilão holandês, onde o preço máximo (no caso do leilão reverso) é estabelecido e os lances serão aceitos somente abaixo daquele limite;
- b) leilão tradicional que, por sua vez, não estabelece limites a serem respeitados e onde ganha a melhor oferta.
- c) uma outra modalidade, denominada *book build*, objetiva o estabelecimento de um leilão tentativa, onde não há obrigatoriedade de se comprar e certas regras estabelecem condições, como preços máximos e variações mínimas entre lances. (PALESTINO, 2001, p. 254)

As empresas estatais brasileiras, regidas por leis específicas de compras (lei 8.666), estão se preparando para a adoção dos pregões virtuais, preservados os aspectos regulatórios previstos na lei. Por exemplo, para essas empresas existem variantes de processos de compras, com diferenças ditadas pelos limites e valores. Nelas, o fornecedor somente participa com uma única proposta e os limites para as modalidades são:

- a) carta Convite, com limite de compra de até R\$ 80.000,00
- b) tomada de Preço, com limite até R\$ 600.000,00
- c) licitação Pública, para compras maiores de R\$ 600.000,00 (Palestino, 2001, p. 255)





**Figura 2 – Principais objetos de um ambiente de e-business - Compra por leilão**

A figura acima retrata fielmente o que acontece na prática, na central de compras via Internet do Sistema FIESC, ficando de fora apenas a integração ERP, a seguir demonstramos o funcionamento da CCVI é baseado no modelo padrão de leilão eletrônico, apresentado mais detalhadamente na figura abaixo:

Conforme Palestino(2001, p. 255), na descrição do fluxo do sistema de leilão eletrônico, apresentado na figura 3:

*[...]Genericamente um sistema para processo de leilão, via Internet, teria os seguintes objetos/processos:*

1. *Cadastramento de fornecedores e materiais: Esse passo representa a criação e a manutenção, no ambiente do sistema, dos cadastros de fornecedores regulares da empresa e de seus materiais fornecidos. Essas informações poderão ser replicadas dos sistemas legados/ERP, ou conectadas diretamente, através de mecanismos variados de middleware;*
2. *Colocação das requisições de compra: Esse passo representa o processo de coleta, entro dos diferentes órgãos da empresa, dos produtos e quantidades desejadas. As diversas requisições de materiais serão analisadas contra o planejamento e orçamento dos órgãos solicitantes para a sua devida aprovação e empenho de verbas;*
3. *Envio da solicitação de cotação: Nesse passo, o sistema, após a consolidação das diferentes requisições, envia aos fornecedores selecionados as solicitações de cotação dos materiais e as informações para a realização do pregão virtual previsto para aquela compra. Num processo de leilão de empresas regulamentadas pela Lei 8.666, este seria o equivalente de publicações, via internet, das Cartas Convites,*

*Tomadas de Preços e editais de Licitações Públicas;*

4. *Abertura do pregão: Representa o início do processo de leilão virtual, devidamente planejado e acordado entre a empresa e seus fornecedores participantes;*
5. *Colocação e acompanhamento de lances: O desenvolvimento deste passo dependerá do tipo de leilão previsto para aquele pregão, podendo ser aberto, onde os lances são conhecidos por todos, ou fechado, onde os lances são reservados. O sistema, em tempo real, mostra o andamento dos lances, e dependendo do seu tipo, as suas particularidades. No caso de empresas regulamentadas pela Lei 8.666, seria o equivalente 'a apresentação de (única) proposta de fornecimento, devidamente lacrada do ponto de vista digital, com segurança e inviolabilidade garantidas por mecanismos de assinatura e certificação digital.*
6. *Fechamento do pregão: Com um relógio mostrando a evolução do pregão, colocado e sincronizado com a área central de controle, os fornecedores colocam os seus lances até o momento do fechamento, quando certas regras de finalização são definidas. A partir desse momento, as propostas serão analisadas pela área controladora do pregão e a melhor proposta selecionada.*
7. *Definição da melhor proposta: Neste passo, o sistema automaticamente baseado em regras pré-estabelecidas de vencedor e de desempate, define a melhor proposta. O resultado é divulgado para todos os participantes e um 'chat' permite diálogos entre as partes.*
8. *Envio do pedido de compra para a proposta vencedora: Nesta passo, o sistema envia o documento oficializando a compra, podendo usar 'XML' como envelope digital de informações, caso o sistema do fornecedor vencedor já seja compatível com essa tecnologia.*
9. *Integração com os sistemas legados e 'ERP' da empresa: Neste ponto, o sistema de leilão deverá oferecer a possibilidade de integração com os sistemas legados e 'ERP' da empresa, de forma a fechar o ciclo corporativo de informações.*
10. *Entrega: Representa o ponto final do processo, com os devidos controles de entrega e 'check' de qualidade dos produtos entregues.*
11. *Pagamento: Representa a parte do sistema que se incumbirá de gerenciar os pagamentos, com forte integração com o sistema de Contas a pagar da empresa.*
12. *Gerência e Controles: Representa a parte do sistema de leilão que estabelece os controles de informações sobre os perfis dos usuários, suas autorizações para solicitação de compra, por centro de custo, tipos de produtos e fornecedores, valores limites, tipos de leilão desejado, etc. Também representa os módulos de informação gerencial capazes de prover informação sobre as requisições e pedidos. Aqui haverá também uma forte conexão com o conceito de 'EBI e-Business Intelligence', na formação de 'DW/DM' capazes de estruturar essas informações de maneira acessível para os usuários do sistema<sup>1</sup>*



### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

O objetivo principal da metodologia utilizada é oferecer um embasamento científico em todas as etapas da pesquisa.

Apresentam-se, a seguir, os métodos e técnicas que são utilizados como instrumentos para que se alcançassem os objetivos propostos.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Em seguida, apresenta-se a caracterização do presente estudo, considerando-se sua abordagem e sua perspectiva de estudo.

##### **3.1.1 Abordagem**

Este estudo caracteriza-se pela abordagem qualitativa e/ou quantitativa e segundo Vergara (1997), a partir do caráter quantitativo, os dados são submetidos à análise estatística, sendo as respostas codificadas e em seguida manipuladas de várias maneiras, utilizando-se de métodos estatísticos (frequência, correlação, associação).

Assim a pesquisa quantitativa foi censitária, pois foram propostos questionários a todos os fornecedores cadastrados na central de compras via Internet do sistema FIESC, a fim de mensurar tais dados.

##### **3.1.2 Perspectiva de estudo**

O presente trabalho adota uma dimensão transversal, pois se apontam os fatos atuais e não se seguiu um estudo histórico sobre o tema. Assim, a pesquisa foi realizada no período compreendido entre 03/06/2002 e 10/02/2003.

#### **3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Através do delineamento, define-se os meios e os fins necessários à execução do presente trabalho.

### **3.2.1 Quanto aos meios**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de cunho descritivo, expondo características de determinada população, neste caso dos fornecedores cadastrados na Central de Compras Via Internet do Sistema FIESC, ou de determinado fenômeno, ou seja, a análise de resultados de implantação do referido sistema, não possuindo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 1998). Segundo Roesch (1996, p. 122):

se o propósito[...]é obter informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros tem certa opinião ou características, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo.

O meio de investigação foram a pesquisa de campo, a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica pois se tomou base livros, revistas e ainda, trata-se de um estudo de caso, pois está limitado a uma empresa única (VERGARA, 1997).

### **3.2.2 Quanto aos Fins**

Caracteriza-se também como exploratório e descritivo, tendo por objetivo aprofundar a descrição de uma determinada realidade, neste caso a Central de Compras Via Internet do Sistema FIESC

## **3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

A população e a amostra definidas para a realização do presente trabalho são apresentadas a seguir

### **3.3.1 População e Amostra**

O universo da pesquisa é composto por todos fornecedores cadastrados na central de compras via Internet do sistema FIESC, totalizando 74 fornecedores assim divididos:

- a) impressos: 15 fornecedores;
- b) material de Expediente: 25 fornecedores;
- c) material de Informática: 34 fornecedores

Os dados quantitativos considerados, foram adquiridos através do site utilizado para fazer as negociações para o Sistema FIESC, a partir de considerações feitas pelo gestor da Central de Compras Via Internet.

Considerou-se como amostra todos os fornecedores cadastrados na Central de compras Via Internet do Sistema FIESC, sendo o total de 74.

## **3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

Definiram-se as técnicas para a coleta de dados analisados no presente trabalho, considerando-se as características dos dados secundários e primários em questão.

### **3.4.1 Tipos e técnica de coleta de dados**

Para atender as necessidades de informação deste trabalho de pesquisa, os dados primários foram coletados através de um questionário oferecido a cada fornecedor cadastrado no site: [ww2.fiescnet.com.br](http://ww2.fiescnet.com.br) e os dados secundários foram obtidos junto à própria empresa pesquisada e compreendeu também levantamentos bibliográficos e documentais.

### **3.4.2 Instrumentos de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados primários constitui-se de um questionário, predominantemente composto por perguntas fechadas de respostas de múltipla escolha, apresentado no anexo A.

Dos 74 questionários, retornaram todos os 74, ainda usaram-se os seguintes recursos:



### Pesquisa em internet

Foi feita busca de sites e de grupos virtuais de discussão sobre o tema, onde se encontram as técnicas mais recentes, no que se refere ao e-commerce.

### Análise Documental

A empresa disponibilizou seus arquivos e todos os bancos de dados para a realização do estudo, de forma que pôde ser feita uma análise dentro da realidade da empresa.

Após coletados os dados, anotações, estudo de documentos e tabulação de dados, estes foram confrontados com a bibliografia referenciada é de cunho qualitativo e ou quantitativa.

## **3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados obtidos são analisados de duas formas diferentes, quantitativamente e qualitativamente, utilizando-se das duas maneiras para analisar a situação estudada.

## **3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

Como limitações apresenta-se o não cumprimento do prazo de entrega de alguns questionários por parte dos fornecedores atrasando o cronograma para tabulação dos dados e a escassez de bibliografias atualizadas sobre o tema pregão eletrônico.

O numero reduzido de limitações se dá pelo fato do autor trabalhar diretamente com a Central de Compras Via Internet do Sistema FIESC.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Em seguida, apresentam-se e analisam-se os dados coletados para o desenvolvimento da presente pesquisa.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

No dia 25 de maio de 1950, o grupo de empresários que se aglutinou em torno do Senhor Celso Ramos para fundar a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, intuiu acertadamente que a vocação econômica catarinense pendia muito mais para a indústria de transformação.

Havia necessidade de se coordenar as ações de forma a otimizar o espírito pioneiro e empreendedor dos catarinenses. Era preciso, portanto, inovar, criar mecanismos e condições para a economia catarinense evoluir. A criação de uma entidade que congregasse os empresários e os ajudasse a sistematizar ações e projetos poderia materializar muito do que ainda era um sonho. Assim nascia a FIESC e, depois, as entidades componentes do Sistema, como o SESI, o SENAI o IEL e o CIESC, com a missão de coordenar as ações empresariais e de defender os princípios da livre iniciativa.

Uma das preocupações empresariais com relação ao futuro, estava a solução para a energia elétrica e as obras rodoviárias que foram fundamentais para que consolidasse o parque industrial. Agora, Santa Catarina enfrenta os desafios impostos pela chamada Nova Economia, a qual se caracteriza, por um lado, pela utilização intensiva da tecnologia no processo produtivo e, de outro, pelo surgimento de um novo tipo de empresa decorrente da comunicação propiciada pela Internet.

Os desafios que se colocam neste momento e que exigem solução no curto prazo, deverão ser equacionados com base em duas macro-diretrizes, as quais dão o norte para o plano de trabalho. A primeira delas é a manutenção do setor industrial tradicional. A Segunda vincula-se à necessidade de desenvolvimento de novas atividades econômicas capazes de gerar produtos de alto valor agregado. Estas duas diretrizes convergem para seis diretrizes estratégicas que contemplam: educação e cidadania; saúde e qualidade de vida; tecnologia e inovação; gestão e infra-estrutura; representação institucional e desenvolvimento empresarial.

Neste contexto o sistema FIESC estrutura vários projetos em vários ramos da indústria Catarinense, com o qual visa projetar soluções de interesse da indústria, entre eles está o projeto da Central de Compras Via Internet, objeto deste estudo.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE COMPRAS DO SISTEMA FIESC

Quanto ao processo, por definição, adotar-se o modelo utilizado pelo SESI/SC, que será apresentado no próximo item, como padrão para o Sistema FIESC.

Quanto à configuração da operação, atualmente, no Sistema FIESC, o processo de aquisição tem a seguinte organização estrutural:

- a) FIESC/CIESC/IEL: Todas as aquisições são realizadas por um único Centro de Responsabilidade localizado no IEL;
- b) SENAI: Possui um Centro de Responsabilidade localizado na Direção Regional, para as compras centralizadas e deliberação de alçadas para aquisição nas unidades operacionais descentralizadas;
- c) SESI: Possui um Centro de Responsabilidade localizado na Direção Regional e atividades de aquisição operadas nas unidades regionais descentralizadas.

Em função da dificuldade de coleta dos dados acerca das estruturas de aquisição e de informações de tudo o que é adquirido pelas unidades descentralizadas, vamos nos deter a analisar a estrutura apenas dos três Centros de Responsabilidade localizados na Sede.

Cabe ressaltar que, na somatória, estes três CR's são responsáveis pela aquisição de aproximadamente 70% da totalidade de bens e serviços adquiridos pelo Sistema FIESC, excluindo-se insumos para as Cozinhas Industriais e para a Rede de Farmácias do SESI, que possuem configurações exclusivas de modelo aquisitivo. Este 70% equivale a aproximadamente R\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de reais) por mês.

O conjunto dos procedimentos que rege os processos de aquisição do SESI/SC está descrito na IN-107 do Sistema de Instruções Normativas, sob o título: "Aquisição de bens e serviços", incluída no "ANEXO B" deste trabalho. Como o modelo aplicado é o mesmo para todas as entidades, adota-se este conjunto de procedimentos do SESI como padrão para o Sistema FIESC.



Um resumo detalhado do processo está apresentado na figura 3, a seguir:

	COMPRAS DIRETAS		LICITAÇÃO
	até 20% do Limite Máximo para Dispensa da Licitação	de 20% até 100% do Limite Máximo para Dispensa da Licitação	
a) identificação da necessidade (justificativa/quantidade/descrição do bem ou serviço) no Formulário	Anexo B pag. 71	Anexo B pag. 73	Anexo B pag. 73
b) autorização do requisitante	Gerente Regional ou alguém autorizado por este	Gerente Regional	Coordenador ou Gerente Regional
c) pesquisa de fornecedores/orçamentos	Anexo B pags. 71 e 72	-	-
d) verificação da dotação orçamentária pela Coordenadoria de Finanças na Sede-DR/SC;	-	OK	OK
e) análise e autorização pela Coordenadoria Técnica na Sede-DR/SC;	-	OK	OK
f) parecer do responsável pela autorização do início ou não do processo licitatório;	-	Diretor ou Superintendente	Superintendente
g) autorização para início do processo e conseqüente numeração cronológica;	-	pelo Gerente Regional	pelo Coordenador de Administração
h) pesquisas nos fornecedores, inclusão de orçamentos	-	Anexo B pags 72 e 75	-
i) Parecer do responsável da Unidade solicitado	-	OK	-
j) revisão da minuta do contrato pela ASJUR - Assessoria Jurídica do Sistema FIESC;	-	-	OK
k) publicação do instrumento convocatório;	-	-	OK
l) abertura dos envelopes nas etapas de habilitação e de proposta comercial, com posterior elaboração de atas e preenchimento do Formulário "Mapa de Cotação de Preços" - Anexo 05;	-	-	OK
m) adjudicação pelo Superintendente;	-	-	OK
n) elaboração do contrato, pela ASJUR, com o devido registro na Coordenadoria Administrativa;	-	-	OK

	COMPRAS DIRETAS		LICITAÇÃO
	até 20% do Limite Máximo para Dispensa da Licitação	de 20% até 100% do Limite Máximo para Dispensa da Licitação	
o) Liberação para aquisição	Anexo B pag. 74 pelo Coordenador de Administração	Anexo B pag. 74 pelo gerente Regional	Anexo B pag. 74 pelo Coordenador de Administração
p) Recebimento do bem ou serviço,	a nota fiscal deve receber o carimbo e a identificação do processo de aquisição, e ser rubricada pelo Gerente Regional ou alguém autorizado por este;	apondo carimbo contábil na nota fiscal e identificando o processo de aquisição, e posterior rubrica pelos Gerente Regional, ou alguém autorizado por este;	apondo carimbo contábil na nota fiscal e identificando o processo de aquisição, e posterior rubrica pelo requisitante, ou alguém autorizado por este e pelo Coordenador de Administração
q) Arquivamento de cópia da nota fiscal no processo.	OK	OK	OK
OBSERVAÇÃO	As Compras Diretas de Bens, Obras e Serviços, até 2% do limite máximo para dispensa de licitação, poderão ser feitas informalmente e autorizadas pelos Gerentes Regionais sem necessidade de pesquisa formal de preços.	-	-

*Figura 3– resumo do processo de aquisição(Fonte: IN-107 (ANEXO B), capítulo 6.)*

O modelo de aquisição aplicado no SESI/SC e nas outras entidades do Sistema FIESC é baseado no Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SESI, apresentado na íntegra no ANEXO C deste trabalho, aprovado pelo Ato Ad Referendum nº 04/1998, desenvolvido a partir da Decisão 0461-28/98 TCU-Plenário (DOU de 07/08/98) que fixou que cabe aos próprios órgãos do “Sistema S” (SESI, SENAI, SESC, SENAC, SEST, SENAT, SENAR e SEBRAE) aprovar os seus regulamentos internos.

De acordo com o formato descrito anteriormente, tem-se então estes três CR’s que juntos contam com um total de nove profissionais com dedicação em tempo integral, com infra-estrutura física, tecnológica e de comunicação disponível aos custos descritos a seguir:

Item	usto/mês	Custo/ano
Pessoal + encargos	R\$ 26.555,67	R\$ 318.668,04
Infra-estrutura	R\$ 4.000,00	R\$ 48.000,00
Despesas operacionais	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00
Total	R\$ 32.555,67	R\$ 390.668,04

*Figura 4 – Descrição dos custos das unidades centralizadas de aquisição(Fonte: Assessoria Integrada de Gestão do Sistema FIESC – ASSIG)*

Considerando os valores anteriormente apresentados, concluí-se que a hora técnica de um profissional desta estrutura custa, em média, R\$ 19,66 (dezenove reais e sessenta e seis centavos, tomando por base um mês de 23 dias úteis e 8 horas por dia de trabalho, com 9 colaboradores.

Para ilustrar, cita-se dois exemplos de procedimentos de baixo valor agregado relacionados ao sistema tradicional de aquisição, presente na rotina diária do Sistema FIESC:

- a) Quanto aos procedimentos de rotina: se em uma licitação onde participam 5 (cinco) proponentes, um deles questionar algum item do edital, o questionamento, bem como as respostas ao questionamento terão que ser enviados para todos os participantes, gerando assim, a necessidade de enviar pelo menos dois documentos novos e personalizados a cada um dos participantes, confirmar o seu recebimento e arquivar tudo, o que significa que o administrador deste processo terá que investir parte de seu tempo no desenvolvimento da resposta ao questionamento (ação de alto valor agregado) e outra parte personalizando, imprimindo e enviando via fax dez novos documentos gerados pelo processo;
- b) Quanto ao alto custo do processo: em uma aquisição de um bem no valor estimado de R\$ 1.000,00 (um mil reais): supondo que, para adquirir o bem, um funcionário do departamento de aquisição tenha que consultar 5 (cinco) fornecedores, sendo três em audiências individuais e dois apenas por telefone, receber as propostas e protocolar tudo. Considerando que para cada audiência ele teve que dedicar 30 (trinta) minutos de seu tempo e para as negociações por telefone, dez minutos cada, teríamos já uma hora e cinquenta minutos. Mais o tempo necessário para enviar os documentos via fax, fazer os registros



necessários, atender a mais alguns telefonemas e outras atividades relacionadas ao mesmo processo, tenha empreendido mais três horas, tem-se um processo de aquisição relativamente rápido e que levou quatro horas e cinquenta minutos. Com esta quantidade de horas técnicas a um custo médio de R\$ 19,66 (incluindo hora homem e os custos administrativos relacionados à função), tem-se um custo relativo a este processo de aproximadamente R\$ 94,96 equivalente a 9,49% do valor do bem adquirido.

O que se pretende demonstrar não é a ineficiência do processo, mas sim, o alto índice de procedimentos de baixo valor agregado que consomem tempo valioso que poderia ser empregado em outra atividade de controle ou negociação mais eficaz.

#### 4.2.1 SISTEMA DE COMPRA DO SISTEMA FIESC VIA INTERNET

O projeto Central de Compras Via Internet do Sistema FIESC, doravante chamada apenas CCVI, é um sistema de compras baseado na tecnologia de leilão eletrônico que está em fase de implantação no Sistema tem por objetivo principal atender às demandas de aquisição das entidades do Sistema FIESC, automatizando processos, impondo agilidade, transparência e ganhos financeiros. Em um segundo momento, após implantado no âmbito do Sistema FIESC, o projeto poderá ser disponibilizado às indústrias associadas como ferramenta de competitividade.

A implementação de um sistema que agilize e dê mais transparência ao processo de aquisição das entidades do Sistema FIESC é uma prerrogativa não muito recente. A direção executiva das entidades está constantemente avaliando e implementando mudanças que empreendam ritmos mais arrojados e formas de controle mais eficazes aos departamentos de aquisição existentes.

A melhoria nos processos de gestão, a exigência de altos níveis de controle e rastreabilidade impostos pelos sistemas de gestão da qualidade e o ritmo acelerado das movimentações do mercado têm sido, entre outros, os principais motivos da busca constante por processos e técnicas que provoquem melhorias substanciais nas áreas de aquisição. Apesar da inflexibilidade imposta pelas exigências dos Regulamentos de Licitações e Contratos do SESI e SENAI (anexo C), baseados na Lei 8.666 que rege os procedimentos de

aquisição de bens e serviços das instituições públicas no Brasil, muito já se conseguiu implantar de inovador, no que tange transparência, controle e agilidade nestes sistemas.

Nota-se porém, que uma barreira não menos importante ainda não foi transposta: a barreira da burocracia. Um processo de aquisição de rotina tende a juntar uma quantidade bastante elevada de documentos para atender às exigências do regulamento. Até aí, nada de anormal ou impeditivo para o avanço esperado. O problema é a forma como estes documentos são gerados. Tendo alto custo de processos de baixo valor agregado ainda presentes no sistema tradicional em operação.

Como medida de melhoria para o Sistema FIESC, iniciou a implantação de um projeto piloto da Central de Compras Via Internet – CCVI, visando validar a eficácia do sistema e propor um novo modelo de funcionamento para o processo de aquisição das entidades do Sistema FIESC. Vale lembrar, no entanto, que o presente trabalho não pretende fazer uma catarse do sistema tradicional de aquisição, mas propor melhorias eficazes.

O objetivo do projeto CCVI é criar infra-estrutura informatizada para apuração do melhor preço de materiais adquiridos pelas entidades que compõe o Sistema FIESC, por meio de cotações eletrônicas públicas, com a garantia, por parte da CCVI, do pagamento aos fornecedores na data de vencimento contratual.

A missão do site é gerenciar as compras, permitindo a otimização do gasto com produtos e serviços, quando da aquisição destes produtos pelas Unidades Compradoras, usando a tecnologia da informação e a programação de compras. Assim, a implantação da CCVI traz vantagens não só para a Instituição, como também para os fornecedores e para a sociedade.

O sistema CCVI é transparente, permite a redução dos custos operacionais e dos preços pagos pela instituição, além de agilizar o processo de aquisição e facilitar o controle, com informações agregadas e rapidamente disponíveis para as gerências. neste contexto, apresentam-se as modalidades de compras utilizadas na CCVI.

- a) A dispensa de licitação – corresponde às compras até o limite de R\$ 16.000,00 (dezesesseis mil reais), dando oportunidade aos fornecedores interessados em apresentar suas ofertas de preços, com identificação, ao final do processo, apenas do fornecedor vencedor;
- b) O convite – corresponde às compras até o limite de R\$ 160.000,00 (cento e sessenta mil reais). A oferta de preços pelos fornecedores durante o período da cotação será efetuada por meio de envelopes eletrônicos fechados, ou seja, os lances serão mantidos em sigilo até o horário de abertura previsto no edital.



Todas as propostas serão abertas simultaneamente, apurando-se o menor preço ofertado.

Para efeito do projeto piloto, foi utilizada apenas a modalidade **dispensa de licitação**, mesmo para aquisições de valores superiores a R\$ 16.000,00 (dezesesseis mil reais), uma vez que o Regulamento de Licitações e Contratos do SESI (ANEXO C) em seu capítulo III, Art. 5º, V, regulamenta o funcionamento da modalidade PREGÃO para qualquer limite, ainda que não explicita regras específicas para o funcionamento de PREGÕES eletrônicos.

Assim, participam deste processo:

- b) como administrador do sistema CCVI, o Departamento de Compras do site, com a finalidade de gerenciar todas as etapas do processo de compras efetuadas eletronicamente;
- c) como compradoras, as entidades do Sistema FIESC, responsáveis pelas aquisições;
- d) como vendedores, os fornecedores habilitados a participar das cotações eletrônicas, de acordo com regulamento de participação à disposição no site.

As Unidades Compradoras (UC's) farão suas ofertas de compra (OC's) a partir dos sistemas de execução orçamentária e financeira já existentes, garantindo recursos para honrar as obrigações decorrentes das contratações realizadas por meio do sistema CCVI. Assim, a CCVI tornará disponível suas OC's por meio do portal da Internet: [ww2.fiescnet.com.br](http://ww2.fiescnet.com.br)

Poderão participar da cotação eletrônica os fornecedores devidamente cadastrados e habilitados pela CCVI para operar no sistema. Todo fornecedor da CCVI receberá um *e-mail* informativo sobre a realização da cotação eletrônica, juntamente com um extrato do edital.

Quando uma cotação eletrônica for encerrada, o fornecedor vencedor será comunicado, por meio do Boleto Eletrônico de Negociação – BEN. Ao mesmo tempo, serão publicados os dados no *site*. O processo, como um todo, só se encerrará quando da liquidação financeira do negócio, com o devido crédito do pagamento na conta corrente do fornecedor.

Só podem participar das cotações eletrônicas os fornecedores cadastrados que concordarem em cumprir todas as cláusulas do Manual Operacional da CCVI. Ao cadastrarem-se, os fornecedores receberão uma senha, via *e-mail*, gerada pelo site. O sigilo da senha é de total responsabilidade do fornecedor; seu uso indevido, caso provoque prejuízos ao processo de



cotações eletrônicas, acarretará a aplicação das penalidades legais cabíveis.

O processo se inicia com a liberação de uma Oferta de Compra (OC) e a geração automática de *e-mail*, com cópia do extrato do edital, para todos os fornecedores cadastrados do material em questão. Desde a liberação de uma OC, até o seu encerramento, será mantida uma sala de fórum na CCVI, na qual os fornecedores poderão dirimir suas dúvidas, diretamente com a Administração, sobre qualquer assunto pertinente à cotação eletrônica.

Além da sala de fórum, o fornecedor poderá, também, utilizar o Fale Conosco, a qualquer momento, independente de realização de cotação eletrônica. No início de uma cotação eletrônica, o fornecedor habilitado poderá acessar apenas as páginas de lances referentes ao *e-mail* por ele recebido. Nenhum fornecedor terá acesso a lances de materiais que não comercialize.

Finalmente o fornecedor vencedor será aquele que apresentar primeiro a melhor oferta durante o tempo válido da cotação, sendo informado de sua vitória e do prazo para dar continuidade ao processo de entrega do(s) material(is) e posterior recebimento do valor total negociado. Sendo que, os resultados das cotações eletrônicas poderão ser acompanhados pelo mural de resultados na CCVI.

#### 4.3 RELAÇÃO DO SISTEMA COM OS FORNECEDORES

Na busca da proposta mais vantajosa para se adquirir um produto através da Central de Compras Via Internet, seu gestor trabalhará em estreita ligação com fornecedores através de relacionamento forte que permita aos fornecedores visualizar os benefícios de estar participando deste processo.

Para melhor entender o relacionamento com os fornecedores, bem como levantar as limitações no uso do sistema por parte dos mesmos, utilizou-se um questionário, prosseguiu-se com a análise e interpretação dos dados coletados, com base na revisão bibliográfica feita.

Os dados da tabela 1 refletem o porte da empresa em relação ao seu numero de funcionários.

Tabela 1: Porte da empresa

Porte	nª de respondentes	nª de respondentes Acumulado	% Frequência	% Frequência Acumulado
Micro empresa	15	15	20	20
Pequena empresa	42	57	57	77
Média empresa	11	68	15	92
Grande empresa	6	74	8	100
Totais	74		100	

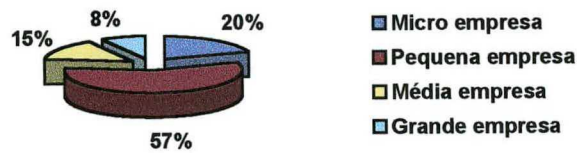


Figura 5 – Porte da empresa

Observou-se uma grande predominância de pequenas empresas com 57% do total, sendo que 20% são micro empresas, 15% empresas de porte médio e 8% empresas de grande porte, conforme se observa na figura 5.

Os dados da Tabela 2 mostram de qual região situa-se o fornecedor.

Tabela 2: Local

Local	n <sup>a</sup> de respondentes	n <sup>a</sup> de respondentes Acumulado	% Frequência	% Frequência Acumulado
Região da grande Florianópolis	33	33	45	45
Estado de Santa Catarina	19	52	26	70
Paraná ou Rio Grande do Sul	10	62	14	84
Outros Estados	12	74	16	100
<b>Totais</b>	<b>74</b>		<b>100</b>	

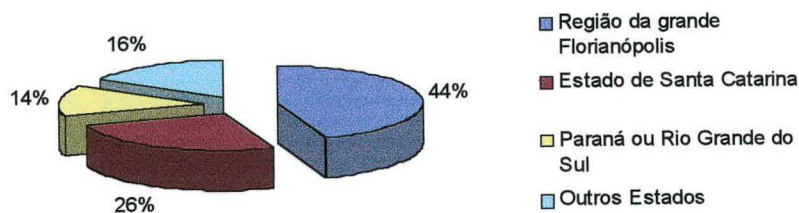


Figura 6 – Local

Observou-se que grande parte dos fornecedores cadastrados na Central de Compras Via Internet é da região da grande Florianópolis com 44% do total, já 26% estão situados no Estado de Santa Catarina, fora da região da grande Florianópolis, 14% do total são oriundos dos estados do Paraná ou Rio Grande do Sul e 16% são de outros estados, conforme se observa na figura 6.



Os dados da tabela 3 mostram em quais Classes de produto os fornecedores estão cadastrados. É importante salientar que os fornecedores podem estar cadastrados em mais de uma classe.

Tabela 3: Classe de produto que a empresa fornece

Classe de produto que a empresa fornece	nº de respondentes	nº de respondentes Acumulado	% Frequência	% Frequência Acumulado
Folders, Banners e impressos em geral	15	15	6	6
Material de expediente	25	40	9	15
Material de computação	56	96	21	36
Impressoras	56	152	21	58
Microcomputadores	56	208	21	79
Notebooks	56	264	21	100
<b>Totais</b>	<b>264</b>		<b>100</b>	

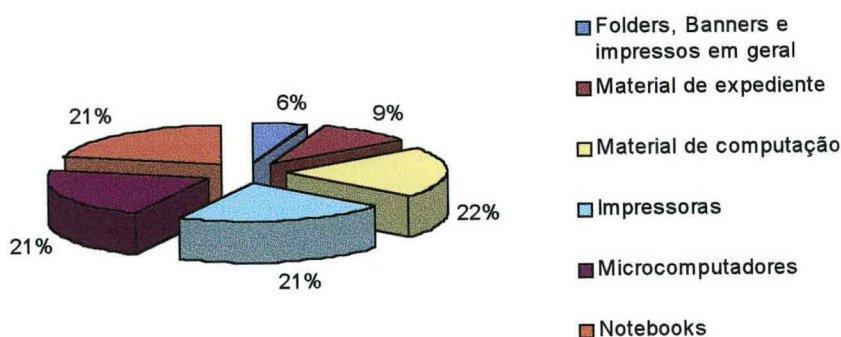


Figura 7 – Classes de Produto

De acordo com os dados coletados, as classes Material de computação, Impressoras, Microcomputadores e notebooks apresentaram uma frequência de 21%, a classe material de expediente apresentou frequência de 9% e a classe Impressos 65% de frequência.

Percebe-se que a maioria das empresas é fornecedor de produtos pertencentes a mais de uma classe de produto, conforme se observa na figura 7.

A tabela 4 mostra se os fornecedores cadastrados na Central de compras Via Internet já eram fornecedores das entidades que compõe o Sistema FIESC

Tabela 4: Empresas que já eram fornecedoras das entidades do Sistema FIESC

Empresas que já eram fornecedoras	nº de respondentes	nº de respondentes Acumulado	% Frequência	% Frequência Acumulado
Sim	41	41	55	55
Não	33	74	45	100
<b>Totais</b>	<b>74</b>		<b>100</b>	

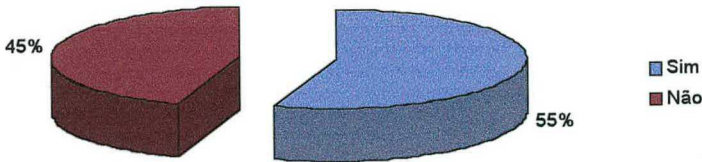


Figura 8 – Empresas que já eram fornecedoras das entidades do Sistema FIESC

Observou-se que 55% dos fornecedores já eram cadastrados nas entidades do Sistema FIESC e 45% ou seja 33 novos fornecedores foram cadastrados com o advento Central de Compras Via Internet, conforme se observa na figura 8.

Na Tabela 5 procurou-se saber como o fornecedor soube da existência da Central de Compras Via Internet.

Tabela 5: Como ficou sabendo da existência da Central de Compras via Internet do Sistema FIESC

Porte	nº de respondentes	nº de respondentes Acumulado	% Frequência	% Frequência Acumulado
e-mail	8	8	11	11
Internet	8	16	11	22
Contato Telefônico	16	32	22	43
Entidades do Sistema FIESC	30	62	41	84
Outros	12	74	16	100
Totais	74		100	

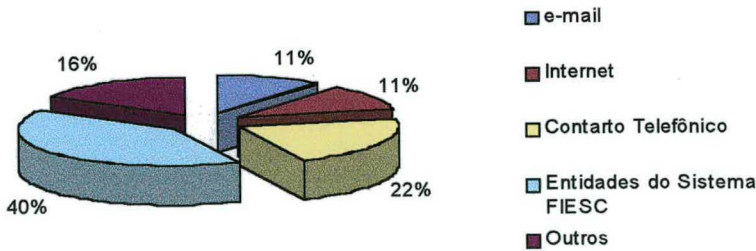


Figura 9 – Como ficou sabendo da existência da Central de Compras via Internet do Sistema FIESC

Verificou-se que através das Empresas que constituem o Sistema FIESC, 41% dos fornecedores soube da existência da Central de Compras Via Internet, 22% soube de sua

existência através de contato telefônico, 16% através de outros meios, 11% através de e-mail e 11% através da Internet, conforme se observa na figura 9.

Na tabela 6 mostra a quantidade de pregões eletrônicos, no qual os fornecedores participaram

Tabela 6: Quantos Pregões eletrônicos sua empresa já participou

Porte	nº de respondentes	nº de respondentes Acumulado	% Frequência	% Frequência Acumulado
nunca participei	10	10	14	14
apenas 01 vez	6	16	8	22
mais de 01 vez e menos de 04 vezes	11	27	15	36
mais de 05 vezes e menos de 09 vezes	21	48	28	65
mais de 10 vezes	26	74	35	100
Totais	74		100	

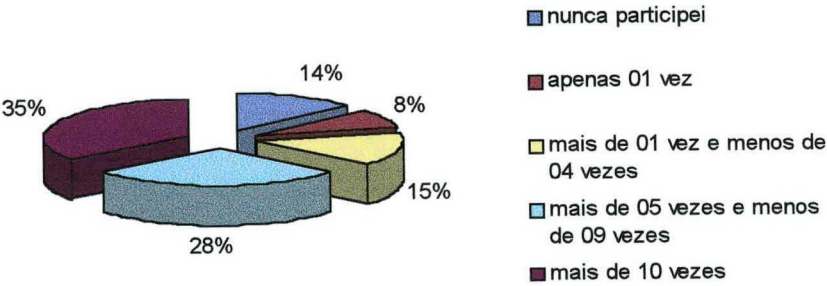


Figura 10 – Quantos Pregões eletrônicos sua empresa já participou

Observou-se que 35% dos fornecedores participaram de mais de 10 pregões eletrônicos, de 5 à 9 pregões participaram 28% dos fornecedores, 15% de 1 à 4 pregões, 10 fornecedores, ou seja 14% ainda não participaram de nenhum pregão eletrônico e 8% participou apenas uma vez.

Neste questionamento, nota-se que dez fornecedores estão devidamente cadastrados no site aptos a participar das negociações, porém nunca o fizeram, conforme se observa na figura 10.



Na Tabela 07, mostra quantos fornecedores foram vencedores com o menor lance.

Tabela 7: Empresa já foi vencedora de algum item com o menor lance na Central de Compras Via Internet do Sistema FIESC

Ganhador com menor lance	nª de respondentes	nª de respondentes Acumulado	% Frequência	% Frequência Acumulado
nunca ganhei	26	26	35	35
apenas 01 vez	17	43	23	58
mais de 01 vez e menos de 04 vezes	25	68	34	92
mais de 05 vezes e menos de 09 vezes	4	72	5	97
mais de 10 vezes	2	74	3	100
Totais	74		100	

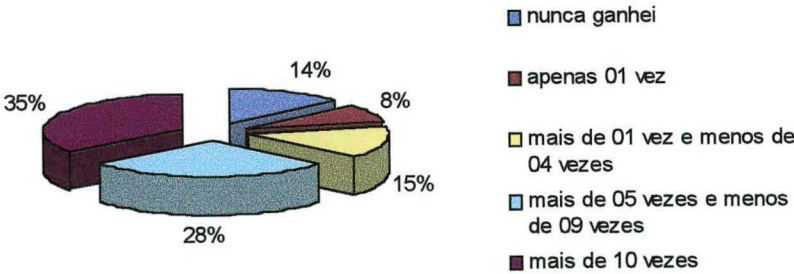


Figura 11 – Empresa já foi vencedora de algum item com o menor lance na Central de Compras Via Internet do Sistema FIESC

Observou-se que 26 fornecedores nunca ganharam um pregão eletrônico com menor lance, 25 fornecedores já ganharam com o menor lance de 1 à 4 pregões, de 5 à 9 vezes apenas 4 fornecedores foram vencedores e apenas 2 fornecedores ganharam com menor lance 10 ou mais pregões eletrônicos, conforme se observa na figura 11.

Na tabela 08 busca-se identificar a acessibilidade do site.

Tabela 08: Acesso do Site

Acesso do Site	nª de respondentes	nª de respondentes Acumulado	% Frequência	% Frequência Acumulado
não consegue acessar	5	5	7	7
muito lento	8	13	11	17
alterna períodos lentos e rápidos	36	49	47	64
rápido	27	76	36	100
Totais	76		100	

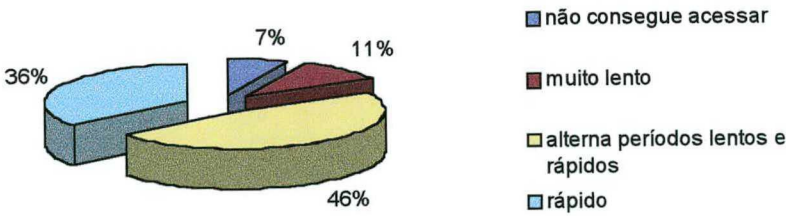


Figura 12 – Acesso do Site

Observou-se que, 46% dos fornecedores indicaram que o site apresenta alternância entre períodos lentos e rápidos, 36% dos fornecedores considera rápido, 11% considera muito lento e 7% não consegue acessar, conforme se observa na figura 12.

Na tabela 09, verifica-se quanto à navegação no site ww2.fiescnet.com.br

Tabela 09: Navegação do Site

Navegação	nº de respondentes	nº de respondentes Acumulado	% Frequência	% Frequência Acumulado
rápida	28	28	34	34
fácil	41	69	49	83
lenta	7	76	8	92
difícil	5	81	6	98
outra	2	83	2	100
Totais	83		100	

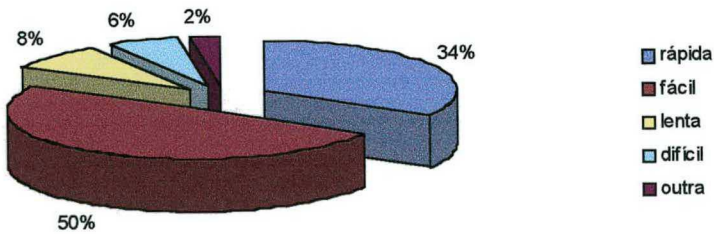


Figura 13 – Navegação do Site

Observou-se que 49% considera a navegação no site ww2.fiescnet.com.br fácil, 34% considera rápido, 8% considera lento, 6% de difícil navegação e 2% optou por outra, conforme se observa na figura 13.

Tabela 10, Identifica-se comunicação entre site e fornecedor, quanto ao entendimento.

Tabela 10: Comunicação

Comunicação	nº de respondentes	nº de respondentes Acumulado	% Frequência	% Frequência Acumulado
de difícil entendimento	0	0	0	0
de fácil entendimento	72	72	97	97
Outra	2	74	3	100
Totais	74		100	

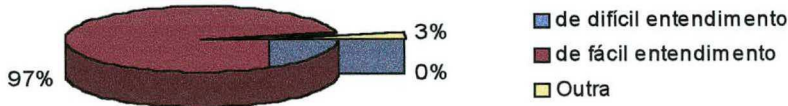


Figura 14 – Comunicação

Observou-se que 97% dos fornecedores acham de fácil entendimento a comunicação no site ww2.fiescnet.com.br, 3% optaram pela alternativa outra e nenhum fornecedor acha a comunicação no site de difícil entendimento, conforme se observa na figura 14.



Na tabela 11, pede-se para o fornecedor identificar qual seria o tempo ideal para realização de lances.

Tabela 11: Tempo para efetuar os lances

Tempo	n <sup>a</sup> de respondentes	n <sup>a</sup> de respondentes Acumulado	% Freqüência	% Freqüência Acumulado
05 minutos	4	4	5	5
15 minutos	28	32	38	43
30 minutos	23	55	31	74
01 hora	11	66	15	89
12 horas	3	69	4	93
24 horas	5	74	7	100
Outro	0	74	0	100
Totais	74		100	

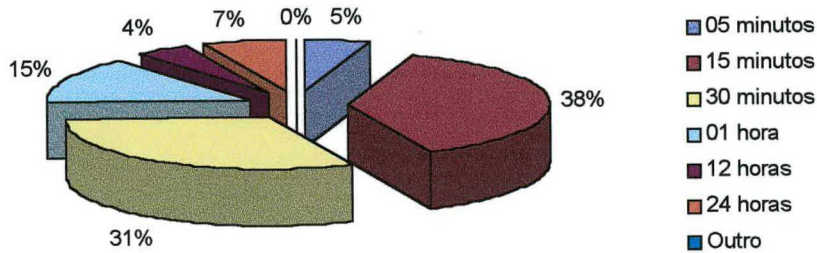


Figura 15 – Tempo para efetuar os lances

Neste item observou-se que 38% dos fornecedores preferem que o tempo para realização de lances deveria ser de 15 minutos, 31% optou pelo tempo de 30 minutos, 15% pelo tempo de 01 hora, 07% pelo tempo de 24 horas, 5% pelo tempo de 5 minutos, 4% pelo tempo de 24 horas e nenhum fornecedores assinalou outro tempo, conforme se observa na figura 15.

Na tabela 12, pede-se que o fornecedor escolha uma opção de tempo sobre o tempo randômico.

Tabela 12: Tempo randômico

Tempo randômico	nª de respondentes	nª de respondentes Acumulado	% Frequência	% Frequência Acumulado
sem tempo randômico	36	36	49	49
01 minuto	12	48	16	65
05 minutos	24	72	32	97
10 minutos	2	74	3	100
30 minutos	0	74	0	100
Outro	0	74	0	100
Totais	74		100	

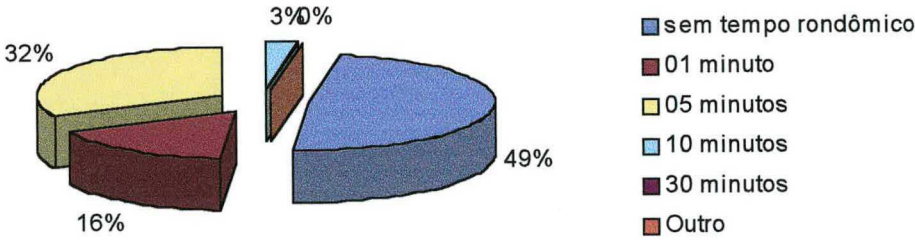


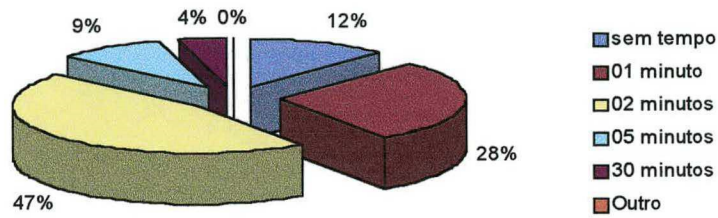
Figura 16 – Tempo randômico

Observou-se que 36 fornecedores preferem que não tenha tempo randômico e o pregão seja finalizado na hora determinada, 24 fornecedores preferem que se tenha um tempo randômico máximo de 5 minutos, 12 fornecedores preferem o que se tenha um tempo randômico máximo de 1 minuto, 2 fornecedores preferem o que se tenha um tempo randômico máximo de 10 minutos e nenhum dos fornecedores tem preferência pelo tempo de 30 minutos e outro tempo, conforme se observa na figura 16.

Tabela 13, pede-se que o fornecedor escolha uma opção de tempo para atualização automática do site.

Tabela 15: Tempo para atualização automática do site

Tempo	nª de respondentes	nª de respondentes Acumulado	% Freqüência	% Freqüência Acumulado
sem tempo	9	9	12	12
01 minuto	21	30	28	41
02 minutos	34	64	46	86
05 minutos	7	71	9	96
30 minutos	3	74	4	100
Outro	0	74	0	100
Totais	74		100	



Observou-se que, 47% dos fornecedores preferem que o site se atualiza automaticamente a cada 02 minutos, 28% prefere atualização a cada minuto, 12% prefere que não aja tempo de atualização automática, 9% prefere o tempo de 05 minutos, 4% prefere o tempo de 30 minutos e nenhum fornecedor prefere outro tempo, conforme se observa na figura, conforme se observa na figura 17 .

Na tabela 14, A comunicação através do e-mail.

Tabela 14: Comunicação através do e-mail

Comunicação	nª de respondentes	nª de respondentes Acumulado	% Freqüência	% Freqüência Acumulado
clara	33	33	29	29
precisa	27	60	23	52
rápida	36	96	31	83
dirigida	13	109	11	95
outra	6	115	5	100
Totais	115		100	



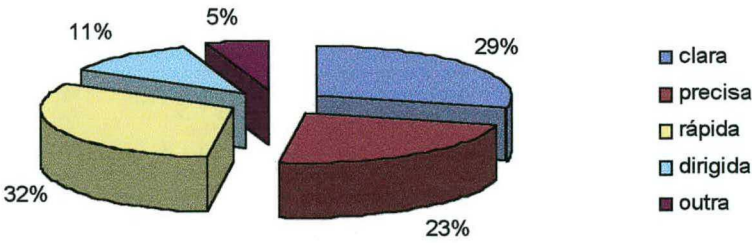


Figura 18 – Comunicação através do e-mail

Observou-se que, 32% acham a comunicação através do e-mail rápida, 29% acham clara, 23% precisa, 11% dirigida e 5% por outra, conforme se observa na figura 18.

Tabela 15, Pontos fracos apresentados pelos fornecedores.

Tabela 15: Pontos fracos

Pontos fracos	nº de respondentes	nº de respondentes Acumulado	% Frequência	% Frequência Acumulado
Não há pontos fracos	5	5	7	7
Horário de realização dos pregões	19	24	25	32
Aviso de Pregão com mais antecedência	17	41	23	55
muita burocracia	3	44	4	59
Demora entre cotação e recebimento do pedido de compra	6	50	8	67
Falta de contato entre comprador e vendedor	24	74	33	100
Totais	74		100	

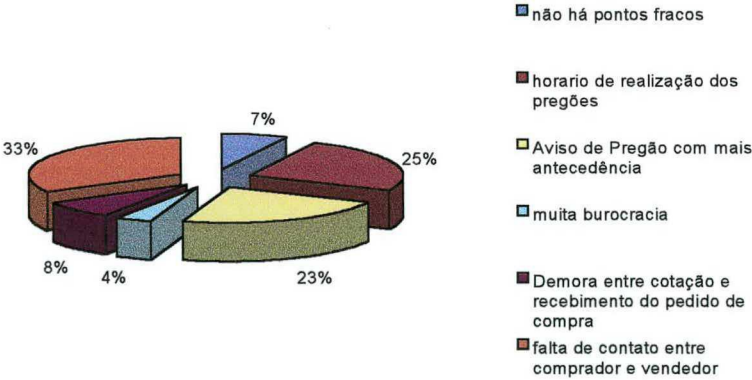


Figura 19 – Pontos fracos

Observa-se que a falta de contato entre comprador e vendedor aparece com maior frequência (33%), com 25% o horário inadequado de realizações dos pregões eletrônicos, com 23% de frequência como ponto fraco foi o Aviso de Pregão com mais antecedência, Demora

entre cotação e recebimento do pedido de compra foi citado por 6 fornecedores com 8% de frequência, 7% colocaram que não a pontos fracos e 4% que há muita burocracia no processo, conforme se observa na figura 19.

A Tabela 16 – Mostra Pontos fortes colocados pelos fornecedores, como segue:

Tabela 16: Pontos fortes

Pontos fortes	nª de respondentes	nª de respondentes Acumulado	% Frequência	% Frequência Acumulado
Rapidez	37	37	50	50
Elaboração do Site	4	41	5	55
Igualdade de participação	15	56	20	75
facilita visualização do preço da concorrência	11	67	15	90
Pouca Burocracia	7	74	10	100
Totais	74		100	

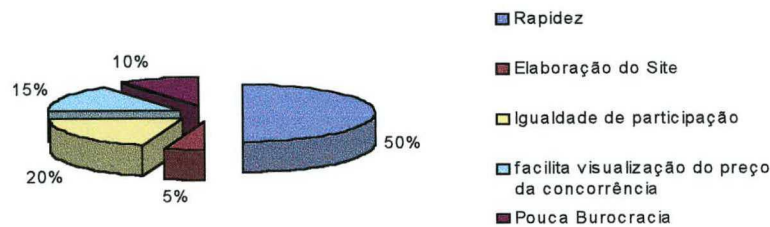


Figura 20 – Pontos fortes

Observou-se que dos 74 respondentes, 37 deles colocam como ponto forte do processo de compras Via Internet a rapidez refletindo um percentual de 50% do total, destaca-se ainda com 20% ou seja 15 fornecedores a igualdade de participação como fator positivo no processo, 15% colocaram que facilidade de visualização do preço da concorrência como fator positivo, com um percentual de 10% a pouca burocracia torna-se um fator positivo para 7 fornecedores e com um percentual de 5% a elaboração do site também destaca-se como fator positivo no processo, conforme se observa na figura 20.

#### 4.4 RESULTADOS E BENEFÍCIOS ALCANÇADOS COM O SISTEMA DE COMPRAS VIA INTERNET

##### Os processos negociados na fase piloto.

Unidade compradora: FIESC							
Data	OC	Descrição	R\$ Referência	R\$ negociado	R\$ Economia	% Economic.	Particip.
30/4/2002	7	10 Microcomputadores	R\$ 28.555,00	R\$ 26.650,00	R\$ 1.905,00	6,67%	4
3/6/2002	32	Papel Timbrado	R\$ 300,00	R\$ 254,80	R\$ 45,20	15,07%	12
25/6/2002	41	Pasta AZ	R\$ 23,00	R\$ 21,20	R\$ 1,80	7,83%	13
27/6/2002	42	Cartuchos de impressão	R\$ 2.852,00	R\$ 2.611,28	R\$ 240,72	8,44%	15
28/6/2002	44	Papel Timbrado	R\$ 505,40	R\$ 502,95	R\$ 2,45	0,48%	15
28/6/2002	46	Folhetos s/ impressão	R\$ 110,00	R\$ 100,00	R\$ 10,00	9,09%	10
3/7/2002	49	Impressos	R\$ 500,00	R\$ 490,00	R\$ 10,00	2,00%	4
4/7/2002	52	Impressos	R\$ 720,00	R\$ 655,00	R\$ 65,00	9,03%	2
17/7/2002	63	Materiais de Informática	R\$ 275,00	R\$ 263,00	R\$ 12,00	4,36%	11
22/7/2002	66	Material de Expediente	R\$ 350,00	R\$ 281,00	R\$ 69,00	19,71%	12
29/7/2002	72	Impressos	R\$ 550,00	R\$ 460,00	R\$ 90,00	16,36%	13
4/9/2002	82	Material de Expediente	R\$ 510,00	R\$ 383,00	R\$ 127,00	24,90%	15
4/9/2002	88	Impressos	R\$ 400,00	R\$ 376,00	R\$ 24,00	6,00%	9
30/10/2002	94	18 Microcomputadores	R\$ 52.704,00	R\$ 41.750,40	R\$ 10.953,60	20,78%	9
4/11/2002	98	Impressos	R\$ 600,00	R\$ 570,00	R\$ 30,00	5,00%	1
Sub-total			R\$ 88.954,40	R\$ 75.368,63	R\$ 13.585,77	15,27%	
Unidade compradora: CIESC							
Data	OC	Descrição	R\$ Referência	R\$ negociado	R\$ Economia	% Economic.	Particip.
23/5/2002	18	Certificado de Origem Aladi	R\$ 798,00	R\$ 393,00	R\$ 405,00	50,75%	7
14/6/2002	40	Papel Timbrado	R\$ 310,00	R\$ 273,00	R\$ 37,00	11,94%	12
22/7/2002	25	Impressos 2 itens	R\$ 1.055,00	R\$ 843,60	R\$ 211,40	20,04%	12
26/7/2002	71	Impressos	R\$ 650,00	R\$ 525,00	R\$ 125,00	19,23%	4
Sub-total			R\$ 2.813,00	R\$ 2.034,60	R\$ 778,40	27,67%	
Unidade compradora: SESI							
Data	OC	Descrição	R\$ Referência	R\$ negociado	R\$ Economia	% Economic.	Particip.
2/7/2002	47	Impressos	R\$ 600,00	R\$ 520,00	R\$ 80,00	13,33%	4
2/7/2002	48	Material de Expediente	R\$ 2.374,00	R\$ 1.347,80	R\$ 1.026,20	43,23%	9
3/7/2002	51	Material de Expediente	R\$ 294,00	R\$ 267,70	R\$ 26,30	8,95%	4
4/7/2002	53	Material de Expediente	R\$ 1.513,00	R\$ 1.251,20	R\$ 261,80	17,30%	3
5/7/2002	54	Impressos	R\$ 6.910,00	R\$ 6.715,00	R\$ 195,00	2,82%	3
29/7/2002	55	Materiais de informática	R\$ 18.120,00	R\$ 16.109,50	R\$ 2.010,50	11,10%	7
12/7/2002	56	Microcomputadores e Notes	R\$ 53.800,00	R\$ 47.885,00	R\$ 5.915,00	10,99%	4
11/7/2002	57	Material de Expediente	R\$ 453,00	R\$ 345,70	R\$ 107,30	23,69%	4
18/7/2002	64	Materiais de Informática	R\$ 38.053,20	R\$ 33.297,04	R\$ 4.756,16	12,50%	10
22/7/2002	65	Material de Expediente	R\$ 1.600,00	R\$ 1.304,00	R\$ 296,00	18,50%	5
19/7/2002	67	Material de Expediente	R\$ 1.207,70	R\$ 965,95	R\$ 241,75	20,02%	7
25/7/2002	69	Material de Informática	R\$ 9.652,30	R\$ 7.461,10	R\$ 2.191,20	22,70%	4
30/7/2002	70	Micros e Notebooks	R\$ 72.000,00	R\$ 64.560,00	R\$ 7.440,00	10,33%	3
12/9/2002	84	Material de Informática	R\$ 47.400,00	R\$ 45.481,00	R\$ 1.919,00	4,05%	7
6/9/2002	85	Material de Informática	R\$ 1.725,00	R\$ 1.470,00	R\$ 255,00	14,78%	8
12/9/2002	86	Material de Expediente	R\$ 766,64	R\$ 593,66	R\$ 172,98	22,56%	15
25/9/2002	87	Material de Informática	R\$ 62.900,00	R\$ 61.213,00	R\$ 1.687,00	2,68%	4
7/11/2002	99	Material de Informática	R\$ 71.100,00	R\$ 61.831,52	R\$ 9.268,48	13,04%	9
21/11/2002	101	Material de Informática	R\$ 1.300,00	R\$ 1.160,00	R\$ 140,00	10,77%	7
21/11/2002	102	Material de Informática	R\$ 21.000,00	R\$ 19.880,00	R\$ 1.120,00	5,33%	22



Sub-total	R\$ 412.768,84	R\$ 373.659,17	R\$ 39.109,67	9,47%
-----------	----------------	----------------	---------------	-------

Figura 21 – Quadro resumo dos processos negociados na fase piloto da CCVI.( Fonte: Relatórios do resultado dos leilões realizados na fase piloto, emitidos pela CCVI até 21/11/2002)

	R\$ Referência	R\$ negociado	R\$ Economia	% Economic.
Total	R\$ 504.536,24	R\$ 451.062,40	R\$ 53.473,84	10,60%

Figura 22 – Quadro consolidado dos resultados da fase piloto da CCVI.( Fonte: Relatório consolidado emitido pela CCVI até 21/11/2002.)

Conforme exposto nas Figuras 21 e 22, verifica-se que nos 39 leilões realizados, obteve-se uma economia de 10,60% no total.

Para melhor compreender esta citada economia, esclarecem-se alguns indicadores e conceitos utilizados nas tabelas:

- a) unidade compradora: Entidade do Sistema FIESC;
- b) data: data em que foi realizado o leilão, geralmente com três horas de duração;
- c) a OC - Oferta de compra: documento de utilização corrente pelas Unidades compradoras, que é apresentado à CCVI, contendo a descrição dos itens a serem adquiridos, condições de fornecimento e pagamento, autorizações necessárias e dotações orçamentárias de acordo com procedimentos pré estabelecidos. Cada OC equivale à realização de um leilão eletrônico na CCVI;
- d) descrição: Descrição resumida do item (ou classe de itens) adquirido(s);
- e) R\$ Referência: Valor de referência, estabelecido a partir do valor de aquisição do mesmo item em processo aquisitivo realizado nos últimos 90 dias, ou, na ausência deste, a partir de uma tomada de preços simples, realizada com três fornecedores.
- f) R\$ Negociado: Valor negociado, resultante da apuração do melhor preço no leilão realizado;
- g) R\$ Economia: Valor da economia, resultante da diferença apurada entre o valor de referência e o valor negociado no leilão;
- h) % Economic.: Percentual de economicidade, resultante da aplicação de cálculo percentual do valor da economia sobre o valor de referência;
- i) Participantes: Quantidade de fornecedores participantes do leilão, que deram lances, mesmo não válidos.

Levando-se em consideração os dados apresentados, os processos de aquisição realizados pela CCVI apresentaram alto grau de economia e agilização de processos.

Conseguiu-se baixar os preços, em média em 10,60%, contando apenas com a

eficiência do sistema de leilão eletrônico, onde os proponentes fornecedores se enfrentaram em um curto espaço de tempo e, baseados em suas capacidades de oferta de preço, condições e prazos de fornecimento, conseguiram propor as melhores ofertas e fornecer um ou outro item, uma vez que o sistema faz a apuração das ofertas individualmente para cada item e não por lote.

Nota-se que o fator econômico é por si só um argumento muito forte para a utilização do Sistema de compras via Internet, porém os benefícios até agora apurados como redução do tempo de aquisição, transparência e a quebra das barreiras físicas vem a somar para sua utilização a curto prazo.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho permite extrair algumas conclusões importantes. Em primeiro lugar pôde-se constatar como pontos fortes na utilização da ferramenta pregão eletrônico , através da Central de Compras Via Internet os seguintes aspectos:

- a) agilidade do processo: através da utilização da CCVI, que comparativamente com o modelo institucional tem-se uma agilização no processo aquisitivo, no qual o tempo de finalização torna-se mais curto;
- b) tempo de resposta dos fornecedores: por ser um processo que ocorre por meio da Internet, todos os fornecedores estarão conectados ao site, permitindo que seus lances sejam visualizados em tempo real;
- c) disputa pelo menor preço: como o modelo adotado permite que o fornecedor de mais de um lance no mesmo produto que se deseja adquirir, permitindo com isso uma competitividade entre os fornecedores razão pelo qual os clientes tem a certeza que adquirem um produto pelo seu preço justo;
- d) forte interesse de novos fornecedores e diversificação da carteira de fornecedores: como o processo é feito em sua totalidade através da Internet permite a exploração de novos fornecedores além das fronteiras comumente existentes nos processos institucionais;
- e) economia Apurada: comprova através da fase piloto da CCVI o processo de aquisição através da Central de Compras Via Internet no qual apurou uma média de 10,60 % de economia nos preços praticados pelos fornecedores com relação às compras efetuadas pelos clientes pelo processo normal de aquisição;
- f) alta disponibilidade de informações: a CCVI permite gerar relatórios gerenciais do processo de compras, permitindo uma continua avaliação do processo;
- g) transparência no processo: a CCVI arquiva eletronicamente todos os as informações sobre os processos de compra realizados através do mesmo, e disponibiliza através do site para acesso comum tornando-os públicos;



h) segurança na guarda das informações: todas as informações pertinentes ao processo de aquisição permanece armazenado no banco de dados da CCVI, permitindo a fácil localização e acesso;

Também foram detectadas algumas barreiras que devem ser transpostas, tais como:.

a) detectou-se como barreira a desconfiança do fornecedor no novo processo, em uma primeira abordagem, com o qual o mesmo ainda não é familiarizado com a CCVI. Além disso ponto também foi detectado como fator de limitação no qual seria a inabilidade de fornecedores em atividades que envolvam o uso da Internet e a falta de infra-estrutura de conectividade para alguns fornecedores, esses fatores de limitação requerem um esforço maior por parte dos fornecedores, que para se adequarem a essa nova tendência mundial de comunicação on-line, o que deverá ser transposto por parte dos fornecedores a medida que o mercado se moderniza.;

b) detectou-se também com barreira ao processo de implantação da CCVI a resistência interna nas equipes de compras tradicionais, que se mostraram, receosos com esta nova ferramenta, principalmente porque a CCVI se mostrou mais eficaz no processo de aquisição e que despense menores custos.

Destaca-se como oportunidade, na implantação da CCVI, ser um sistema inovador que atende todos os requisitos da legislação, além de poder integrar ainda mais todas as unidades do Sistema FIESC através de um único portal de compras auferindo economia para estes e para um futuro próximo transpor a barreira institucional e oferecer esta ferramenta para uso das indústrias catarinenses atingindo assim a finalidade institucional do Sistema FIESC.

Pode-se acrescentar também a possibilidade de regulamentação da modalidade de pregão eletrônico no Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SESI, através da análise do funcionamento e resultados do projeto CCVI.

Com referência aos dados até pesquisados pode-se concluir que o sistema de compras via Internet é uma opção que veio para ficar, pois apresenta uma solução mais tangível nos processos aquisitivos, tornando-os mais rápidos e menos onerosos, além de estar em conformidade com a legislação. Outro fator que influencia sua utilização é o fato de conseguir atrair mais fornecedores e dar a possibilidade de todos concorrerem entre si o que garante a compra de um determinado produto pelo menor preço possível.

Este sistema já esta operando também em empresas privadas, no qual não é necessário utilizar um regulamento ou uma legislação para efetuar suas compras, por este motivo o Sistema FIESC já desenvolve, com base no modelo atual, uma ferramenta para que se possa constituir blocos de indústrias do mesmo segmento que trabalhem com as mesmas matérias-

primas ou materiais, para efetuar suas aquisições por este sistema com o intuito de proporcionar uma redução de custos e rapidez no processo aquisitivo, com isso o Sistema FIESC também atenderá sua finalidade de ser o agente institucional da indústria Catarinense.

Para finalizar, expõe-se aqui as ameaças que podem comprometer o bom funcionamento da CCVI. Primeiramente a inflexibilização do regulamento de licitação e contratos, que até a finalização deste trabalho não regulamentou a modalidade de pregão eletrônico. E por fim, o boicote de fornecedores que porventura sintam-se ameaçados pela implantação da CCVI, como por exemplo o setor de medicamentos, no qual existem poucos distribuidores e que mantém um relacionamento entre si, no qual recomenda-se para próximas pesquisas , até porque o tema aqui tratado é bastante fértil para trabalhos científicos.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, Sérgio Rodrigues. Sistemas de Informação: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

CAUTELA, Alciney Lourenço. Sistema de informação na administração de empresas. 3. Ed. São Paulo: Atlas. 1986.

COBRA, Marcos. Administração de marketing. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DIAS, Donaldo de Souza. O sistema de informação e a empresa. Rio de Janeiro: LTC. 1985.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prince Hall, 2000.

FERNANDES, Andréa C. Gomes. COMPRAS ELETRÔNICAS (B2B e B2G/G2B): alguns conceitos básicos e exemplos. **Informe-se – BNDES**, dezembro de 2001, nº 34, p.1

FURLAN, José Davi. Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane Price. Sistemas de informação. Rio de Janeiro: LTC, 2000

MATTAR. Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. V. 1. 2. Ed. São Paulo: Atlas. 1994



MCGEE, James V. Gerenciamento estratégico da informação: utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Ed. Campus, 1994.

PRUSAK, Laurence. Gerenciamento estratégico da informação : aumentando a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Ed. Campus, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistema de informações gerenciais: estratégias, táticas. Operacionais. 2. Ed. São Paulo: Atlas. 1993.

PALESTINO, Carlos Barbieri. Bi-Business intelligence: modelagem & tecnologia. Rio de Janeiro: AXCEL, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágios do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996, 1.ed..

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TORRES, Norberto A . Competitividade empresarial com a tecnologia de informação. Ed. Makron Books, São Paulo, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

**ANEXO A**  
**QUESTIONÁRIO**

**PESQUISA**

Nº Questionário:

Caro Fornecedor cadastrado na Central de Compras Via Internet do Sistema FIESC: este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Estágio do Curso de Graduação em Administração, do aluno Rafael Medeiros de Azevedo, no qual visa obter dados para pesquisar o relacionamento com os fornecedores e levantar as limitações no uso do site ww2.fiescnet.com.br

**1) Qual o porte de sua empresa de acordo com o numero de funcionários?**

- ☐ micro empresa (de 0 à 19)
- ☐ pequena empresa ( de 20 à 100)
- ☐ média empresa ( de 101 à 500)
- ☐ grande empresa (acima de 501)

**2) Onde está situada sua empresa?**

- ☐ Região da Grande Florianópolis
- ☐ Estado de Santa Catarina
- ☐ Paraná ou Rio Grande do Sul
- ☐ Outros Estados, Qual \_\_\_\_\_

**3) Qual a classe de produto que sua empresa fornece?**

**Assinale uma ou mais opções**

- ☐ Folders, Banners e impressos em geral
- ☐ Material de expediente
- ☐ Material de computação
- ☐ Impressoras
- ☐ Microcomputadores
- ☐ Notebooks

**4) Sua empresa já era fornecedora das entidades do Sistema FIESC, antes da implantação da Central de Compras Via Internet?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

**5) Como ficou sabendo da existência da Central de Compras via Internet do Sistema FIESC:**

**Assinale uma ou mais opções**

- ☐ e-mail
- ☐ Internet
- ☐ contato telefônico
- ☐ entidades do Sistema FIESC
- ☐ outros

**6) Quantos Pregões eletrônicos sua empresa já participou?**

- ☐ nunca participei
- ☐ apenas 01 vez

- ☐ mais de 01 vez e menos de 04 vezes
- ☐ mais de 05 vezes e menos de 09 vezes
- ☐ mais de 10 vezes

**7) Sua empresa já foi vencedora de algum item com o menor lance na Central de Compras Via Internet do Sistema FIESC?**

- ☐ Não
- ☐ apenas 01 vez
- ☐ mais de 01 vez e menos de 04 vezes
- ☐ mais de 05 vezes e menos de 09 vezes
- ☐ mais de 10 vezes

**8) Quanto ao acesso do site: Assinale uma ou mais opções**

- ☐ não consegue acessar
- ☐ muito lento
- ☐ alterna períodos lentos e rápidos
- ☐ rápido

**9) Quanto À Navegação No Site? Assinale uma ou mais opções**

- ☐ rápida
- ☐ fácil
- ☐ lenta
- ☐ difícil
- ☐ outra. Qual? \_\_\_\_\_

**10) Quanto à com comunicação no site?**

- ☐ de difícil entendimento
- ☐ de fácil entendimento
- ☐ Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**11) O período de tempo utilizado atualmente para que sejam efetuados os lances é de 30 minutos em sua opinião qual seria o tempo ideal?**

- ☐ 05 minutos
- ☐ 15 minutos
- ☐ 30 minutos
- ☐ 01 hora
- ☐ 12 horas
- ☐ 24 horas
- ☐ Outro \_\_\_\_\_

**12) Atualmente utilizamos o tempo randômico de 5 minutos, no qual o software escolhe aleatoriamente um determinado tempo para encerrar o pregão após a data estipulada para encerramento em sua opinião qual seria o tempo randômico ideal?**

- ☐ sem tempo randômico
- ☐ 01 minutos
- ☐ 05 minutos
- ☐ 10 minutos
- ☐ 30 minutos
- ☐ Outro \_\_\_\_\_



13) O tempo de atualização automático de algumas paginas do site é de 02 minutos, em sua opinião qual seria o tempo ideal?

- ( ) sem tempo
- ( ) 01 minutos
- ( ) 02 minutos
- ( ) 05 minutos
- ( ) 30 minutos
- ( ) Outro \_\_\_\_\_

14) A comunicação através do e-mail ? Assinale uma ou mais opções

- ( ) clara
- ( ) precisa
- ( ) rápida
- ( ) dirigida
- ( ) outra. Qual? \_\_\_\_\_

15) Em sua opinião quais os pontos fracos no processo de compras via Internet?

---

---

---

---

16) Em sua opinião quais os pontos fortes no processo de compras via Internet?

---

---

---

---

Preenchimento facultativo

Empresa

e-mail

*Obrigada pela sua participação!*

## ANEXO B

SISTEMAS DE  
INSTRUÇÕES  
NORMATIVAS

Nº do doc.: IN-107

Revisão Nº: 2

Página: 1/11

Data da Aprovação: 31/07/1998

Data de revisão: 23/05/2002

Responsável: **Coordenador Administrativo**Título: **aquisição de bens e serviços**

Este documento tem a garantia de legitimidade por ter sido aprovado pelo Superintendente Regional do Sesi

Sergio Luiz Gargioni

**1. OBJETIVO:** regulamentar, orientar e definir os procedimentos, atribuições e responsabilidades referentes a sistemática para aquisição de bens e serviços.

**2. DOCUMENTOS REFERENCIADOS:** Regulamento de Licitações e Contratos do Sesi e O. S. 209/99 do INSS.

### 3. DEFINIÇÕES:

**3.1. LICITAÇÃO:** procedimento administrativo formal destinado a selecionar a proposta mais vantajosa para um contrato de seu interesse, subdividido em cinco modalidades, sendo elas: convite, concorrência, concurso, pregão e leilão.

**3.2. COMPRA DIRETA:** procedimento administrativo para aquisição de um bem ou serviço com dispensa ou inexigibilidade de licitação;

**3.3. COMISSÃO DE LICITAÇÃO:** colegiado, permanente ou especial, composto de pelo menos 03 (três) integrantes, formalmente designados pelo Superintendente, com a função de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações.

**4. RESPONSABILIDADES:** o Coordenador de Administração é responsável por estabelecer, manter e melhorar o assunto contido neste documento, além da atualização das alterações que ocorram na legislação.

### 5. PROCEDIMENTOS:

#### 5.1. PROCEDIMENTOS GERAIS

5.1.1. O Sesi-DR/SC, em atendimento aos dispositivos legais, deverá realizar aquisição de bens e serviços, obedecendo a Tabela de Alçadas (anexo 06) e o Regulamento de Licitações e Contratos do Sesi (disponível do site <http://intranet.sesi.org.br> / nome do usuário: intranetusrsc / senha: intranetseisc / Institucional / Normativos ...)

5.1.2. Os colaboradores do SESI-DR/SC, seus cônjuges, companheiros, ascendentes e descendentes não podem participar das licitações e/ou compras diretas, nem contratar com o SESI-DR/SC, seja como pessoas físicas ou como proprietários de pessoas jurídicas.

5.1.3. Na prestação de serviço de terceiros, poderá haver a contratação de pessoa física, desde que inscrita no INSS, mediante cópia do NIT (número de inscrição do trabalhador no INSS). Esta prestação de serviço, mesmo que seja uma vez por semana, não poderá exceder a 30 (trinta) dias, respeitando o prazo mínimo de 06 (seis) meses para uma nova prestação de serviço.

5.1.4. Nos casos de carta convite ou concorrência para obras e serviços de engenharia, o instrumento de contrato é obrigatório.

5.1.5. Deverá ser evitado o parcelamento do objeto (fracionamento). O parcelamento não ensejará a dispensa de licitação por valor, exceto quando o somatório das parcelas não ultrapassar o limite estabelecido (anexo 06). Sempre deverá ser apresentado o valor global da aquisição no instrumento de solicitação.

5.1.6. Após a aquisição, as Unidades deverão remeter cópia da nota fiscal para a Coordenadoria de Administração para o devido registro e incorporação ao Patrimônio.

5.1.7. Cabe as Unidades arquivar por 5 anos os processos demandados pelas aquisições.

5.1.8. Quanto aos processos licitatórios, as folhas deverão estar numeradas e rubricadas.

5.1.9. Cabe a Coordenadoria de Administração manter arquivados os documentos referentes ao pagamento de retenção de seguridade social, conforme a tabela de temporalidade.

5.1.10. Todas as autorizações emitidas em qualquer etapa do processo de aquisição deverão ser feitas com identificação (carimbo) e assinatura do responsável.

## **5.2. RESPONSABILIDADES NA CONTRATAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TERCEIROS.**

5.2.1 As responsabilidades das Unidades são:

- a) O CAT deve encaminhar, à Coordenadoria de Administração, as cópias das nota fiscal/fatura ou recibo de serviço, acompanhada do comprovante do recolhimento dos encargos trabalhistas/sociais (cópia da folha de pagamento, FGTS, INSS, etc.) e os documentos do Programa Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), estes dois últimos no início da contratualidade e a cada renovação;
- b) a execução do pagamento da fatura, após a comprovação da quitação dos encargos relativos ao mês anterior a prestação dos serviços;
- c) a verificação da retenção e recolhimento de 11%, ao INSS, a título de “Retenção para Seguridade Social” (para os serviços estabelecidos pelo item 12.1 da O. S. 209/99 do INSS), quando da emissão da nota fiscal/fatura ou recibo. O procedimento para farmácia e serviço de alimentação deve ser o de enviar à Coordenadoria de Finanças para que esta faça a verificação da retenção e recolhimento;

- d) a retenção e o recolhimento do valor destacado a título de “Retenção para Seguridade Social” através da GPS (Guia da Previdência Social), o arquivamento do documento comprobatório junto ao processo e o encaminhamento de cópia da GPS à empresa prestadora de serviço;
- e) a exigência do comprovante de entrega dos equipamentos de proteção individual (EPI) para arquivo no CAT e cobrança (para informar a empresa prestadora do serviço) da utilização dos mesmos à percepção do adicional insalutífero;
- f) o arquivamento da cópia da ficha funcional e das guias de recolhimento dos encargos, além do registro de presença ou cópia do cartão ponto ao final de cada mês utilizados por esses trabalhadores ditos terceirizados, de maneira a que se possa *a posteriori* verificar quais são os que efetivamente prestaram serviços à Entidade e os dias trabalhados.

5.2.2. As responsabilidades das unidades de farmácias e de serviço de alimentação são o encaminhamento de todas as notas fiscais/faturas ou recibos que contenham o destaque dos 11% (Retenção para Seguridade Social), à Coordenadoria de Administração da Sede-DR/SC, para que seja efetuado o recolhimento.

## 6. OBSERVAÇÕES:

- os comprovantes de recolhimento de INSS e FGTS devem ficar arquivados junto ao processo;
- alienações (venda) serão instruídas pela CAD;
- **QUADRO RESUMO DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO**



QUADRO RESUMO DO PROCESSO DE AQ

## 7. REGISTRO DE REVISÃO:

ITEM	RESUMO DA ALTERAÇÃO
-	Alteração em toda IN

## 8. ANEXOS:



- anexo 01: Autorização para Aquisição

FIESC  
SESI

AUTORIZAÇÃO PARA AQUISIÇÃO

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_

Solicitante:

Especificação dos bens ou serviços:

Quantidade

Justificativa:

( ) Autorizo a cotação de preços

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_

Assinatura do Responsável da Unidade

MAPA DE COTAÇÃO DE PREÇOS

Especificação dos Bens ou Serviços	Quantidade	Fornecedores		

Prazo de entrega:

Condições de pagamento:

Valor total (em R\$):

Por extenso:

Centro de Responsabilidade	Valor Orçado (emitido p/ Sede)	Mês previsto (registrado no orçamento emitido à Sede).

( ) autorizo

( ) não autorizo

Data \_\_ / \_\_ / \_\_

ASSINATURA RESPONSÁVEL DA UNIDADE

• anexo 02: Solicitação de Orçamento

<div><div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div>FIESC SESI</div></div><div>SOLICITAÇÃO DE ORÇAMENTO</div></div>					
Data:			Solicitante:		
Fone/Fax:			E-mail:		
Solicitamos orçamento do abaixo especificado. Aguardamos retorno até o dia ____ / ____ / ____ as ____ : ____ h.					
DADOS DO ORÇAMENTO					
Item	Qtde.	Unid.	Especificação dos Bens ou Serviços	Preço Unitário (em R\$)	Preço Total (em R\$)
Valor Total (em R\$) :					
Observações:			Carimbo e Assinatura do Proponente: a proposta orçamentária deverá ser preferencialmente encaminhada em papel timbrado do proponente, em não havendo possibilidade de fazê-lo, favor preencher este campo com carimbo e assinatura do proponente.		
DADOS DO FORNECEDOR					
Fornecedor:			CNPJ:		
Endereço:					
Contato:		Fone/Fax:		E-mail:	
CONDIÇÕES GERAIS					
Local de entrega:			Prazo de entrega: <i>(já definido)</i>		
Forma de Pagamento: Depósito em c/c <i>(imediato, 28dd, etc.) (já definido)</i>			Condições de Pagamento:		
Condição de Frete: CIF			Prazo de garantia: <i>(já definido)</i>		

- anexo 03: Solicitação para Aquisição

<div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div>FIESC</div><div>SESI</div></div></div> <div>SOLICITAÇÃO PARA AQUISIÇÃO</div>	
Area/Unidade:	
DADOS DA AQUISIÇÃO	
Especificação dos Bens ou Serviços	Quantidade
<div>Justificativa:</div>	
Estimativa de Preço Total: R\$	
Centro de Responsabilidade:	Valor orçado: Mês previsto no orçamento:
Endereço para entrega:	
Endereço para faturamento:	
CNPJ:	Inscrição estadual:
Local:	Data: / /
AUTORIZAÇÕES	
<div>1)</div> <div>Responsável pela Unidade requisitante</div>	<div>3)</div> <div>Coordenadoria Técnica</div> <div>Data : / /</div> <div>( ) prosseguir ( ) não prosseguir</div>
<div>2)</div> <div>Dotação orçamentária:</div> <div>( ) sim ( ) não</div> <div>Coordenadoria de Finanças</div> <div>Data : / /</div> <div>( ) prosseguir ( ) não prosseguir</div>	<div>4)</div> <div>Superintendência</div> <div>Data : / /</div> <div>( ) autorizo ( ) não autorizo</div>
<div>5)</div> <div>Coordenador de Administração</div> <div>Data : / /</div>	

• anexo 04: Autorização de Fornecimento (AF) – Frente

<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>AUTORIZAÇÃO DE FORNECIMENTO</div>					
Fornecedor: CNPJ: Endereço:  Município:			Fone/Fax: Contato: E-mail:		
Faturamento para: CNPJ: Endereço:  Município:			Fone/Fax: Contato: E-mail:		
Local de entrega: Endereço:			Prazo de entrega:		
Forma de Pagamento: Depósito em c/c		Condição de Pagamento: <i>(imediato, 28dd., etc.)</i>			
Condição de Frete: CIF		Prazo de garantia: <i>(já definido)</i>			
Observações: a) O número desta A.F., bem como banco, agência e número da conta corrente para depósito deverão constar na Nota Fiscal; b) O emitente da Nota Fiscal deverá ser o titular da conta-corrente; c) A Nota Fiscal deverá acompanhar a mercadoria em no mínimo 2 (duas) vias, devendo dela constar, conforme a Lei, características básicas do material, preços unitário e total; d) Será recusada a mercadoria cuja Nota Fiscal não contenha todas as indicações recomendadas.					
Item	Especificação do bem ou serviço	Unid.	Quant.	Custo Unitário (R\$)	Custo Total (R\$)
Valor Total em R\$ :					
Informações Complementares:		Carimbo/CNPJ-SESI			
Assinatura		Responsável para Autorização: * Superintendente em Processo Licitatório (CC ou CO) * Coordenador de Administração ou Gerente Regional em Compra Direta (CD)			



• anexo 04: Autorização de Fornecimento (AF) - Verso

FORNECEDOR: \_\_\_\_\_

CONDIÇÕES GERAIS DE COMPRA

- 01 - O recebimento da Autorização de Fornecimento (AF) implica a aceitação plena:
- destas Condições Gerais;
  - de todas as condições descritas em seu anexo;
  - das condições estabelecidas em Edital, quando houver;
  - do Regulamento de Licitações e Contratos do SESI.
- 02 - O prazo de entrega, salvo disposição em contrário, será contado a partir do 5º (quinto) dia útil após o fornecedor ter ciência de estar a AF à sua disposição ou a partir do dia em que a retirar, caso o faça antes do 5º (quinto) dia útil; no caso de ser exigida garantia de execução, esta deverá ser recolhida antes da retirada da AF e será devolvida, sem juros e sem correção monetária, após a conclusão da entrega do material.
- 03 - Os prazos para pagamento serão contados em dias corridos, salvo disposição expressa em contrário. entendendo-se por “prazo imediato” o período de até 08 (oito) dias.
- 04 - Todo material entregue deverá, obrigatoriamente, estar embalado e possuir indicações que o identifique com a nota fiscal e com esta AF.
- 05 - Os preços desta AF serão fixos e irrevogáveis, salvo disposição em contrário.
- 06 - É facultado ao SESI, quando o convocado não retirar a AF, optar pela convocação dos licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para retirar a AF em igual prazo e nas mesmas condições do primeiro classificado, inclusive preços, ou pela realização de nova licitação; em qualquer um dos casos, os prejuízos causados ao SESI serão suportados pelo fornecedor que os causou.
- 07 - É facultado ao SESI a recusa de material entregue dentro do período de validade da proposta, quando o convocado não retirar a AF, ou daquele entregue fora das especificações estabelecidas.
- 08 - O SESI reserva-se o direito de fiscalizar como e quando lhe convier a confecção do material encomendado.
- 09 - Sempre que, para recebimento e aceitação do material, houver necessidade de exame, este será feito pelo SESI ou seus propostos.
- Em caso de laudo de exame desfavorável ao material entregue, o fornecedor será notificado e deverá sanar, dentro do prazo de entrega, as deficiências encontradas
  - Se discordar do laudo, poderá apresentar pedido de reconsideração, devidamente fundamentado, no prazo de 05 (cinco) dias, contados da data de recebimento da notificação
  - Sendo-lhe denegado o pedido de reconsideração, poderá interpor recurso a CAD, desde que no prazo de 05 (cinco) dias, contados da data de denegação.
- 10 - Pela inexecução total ou parcial da AF, o SESI poderá, garantida a ampla defesa, aplicar ao fornecedor as seguintes penalidades: a) advertência (por escrito); b) multa; c) suspensão temporária de participação em licitações e impedimento com o SESI, pelo prazo de 06 (seis) meses a 02 (dois) anos; d) declaração de idoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública, enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade.
- 11 - A multa e as demais penalidades descritas são independentes, podendo ser aplicadas isolada ou cumulativamente, dependendo apenas da ocorrência dos fatos geradores; não incidirão, todavia, sobre as infrações decorrentes de “caso fortuito” ou de “força maior”, devidamente comprovados.
- 12- As multas serão aplicadas da seguinte forma e nos seguintes casos, previstos no respectivo edital, convite ou instrumento contratual:
- 0,5% do valor do material /obra/ serviço, por dia de atraso na entrega/conclusão,
  - 20% do valor total ou parcial da AF, pela não entrega/conclusão do material/obra/serviço ou de suas etapas, decorridos 30 (trinta) dias do prazo fixado para o cumprimento da obrigação;
  - 10% do valor total ou parcial atualizado da AF, pela não troca do material rejeitado no prazo de 15 (quinze) dias úteis;
  - 20% do valor atualizado da AF, no caso de recusa pelo vencedor em retirar esta AF;
  - 1 % do valor atualizado da AF, nos casos de inadimplente contratual não previstos nas alíneas anteriores.
- 13- Para o cálculo da multa, o valor da AF será reajustado pelos mesmos índices e critérios nela previstos.
- 14- A multa aplicada poderá ser deduzida dos faturamentos pendentes de pagamento ou da garantia contratual, se for o caso, e, se forem insuficientes, será cobrada administrativa ou judicialmente.
- 15- Se discordar da(s) penalidade(s) aplicada(s), o fornecedor poderá apresentar pedido de reconsideração e recurso, de acordo com o item 9 acima.
- 16- Quando da entrega do material, o fornecedor deverá encaminhar a Nota Fiscal, no mínimo, em 02 (duas) vias.
- 17- Quando o SESI julgar necessário, poderá verificar produtos adquiridos nas instalações do fornecedor, devendo especificar os critérios de verificação na AF.
- 18 - Quando o Cliente do SESI ou seu representante, julgar necessário poderá ter o direito de verificar nas instalações do fornecedor e da empresa se o produto subcontratado está em conformidade com os requisitos especificados na AF. Esta necessidade de verificação deve estar descrita no corpo da AF.

IN-107-2

- anexo 05: Mapa de Cotação de Preços

MAPA DE COTAÇÃO DE PREÇOS

			Fornecedor							
Item	Quant.	Unid.	Especificação dos Bens ou Serviços		Preço Total		Preço Total		Preço Total	Preço Total
			Valor Total							
Parecer do solicitante:			Condição de pagamento							
			Prazo de entrega							
Parecer Coordenador de Administração ou Gerente Regional:			Local de entrega							
			Faturamento							

Observações:  
a) o fornecedor selecionado está indicado através de impressão diferenciada (vermelho ou negrito) do preço.  
b) para a modalidade de licitação deverão ser incluídas as assinaturas dos membros da Comissão de Licitação, conforme segue:

Nome - Presidente da Comissão de Licitação

Nome – Membro da Comissão de Licitação  
IN-107-2

Nome – Membro da Comissão de Licitação

- anexo 06: Tabela de Alçadas

• anexo 06: Tabela de Alçadas

PROCEDIMENTO DE AQUISIÇÃO	VALORES PARA		AUTORIZAÇÃO PARA COMPRA	FORMULÁRIOS UTILIZADOS (Anexos)
	BENS E SERVIÇOS	OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA		
DISPENSA DE LICITAÇÃO				
1. Compra Direta	Até R\$ 1.300,00	Até R\$ 4.000,00	Coordenador	01, 02 e 04
			Gerente Regional	
	De R\$ 1.300,01 até R\$ 16.000,00	De R\$ 4.000,01 até R\$ 30.000,00	Diretor	02, 03, 04 e 05
MODALIDADE DE LICITAÇÃO				
1. Convite	De R\$ 16.000,01 até R\$ 150.000,00	de R\$ 30.000,01 até R\$ 300.000,00	Superintendente	03, 04 e 05
	Acima de R\$ 150.000,01	Acima de R\$ 300.000,01		
2. Concorrência				

Nota: As Compras Diretas de Bens, Obras e Serviços até 2% do limite máximo para dispensa de licitação (R\$ 320,00) poderão ser feitas informalmente e autorizadas pelos Coordenadores (na Sede) e pelos Gerentes Regionais (nos Centros de Atividades), sem necessidade de pesquisa formal de preços.

**ANEXO C****REGULAMENTO DE LICITAÇÕES E  
CONTRATOS DO SISTEMA S'**



## Sumário

ATO AD REFERENDUM Nº 04/1998 - 03

ATO AD REFERENDUM Nº 02/2001 - 05

### CAPÍTULO I

**DOS PRINCÍPIOS - 07**

### CAPÍTULO II

**DAS DEFINIÇÕES - 07**

### CAPÍTULO III

**DAS MODALIDADES , LIMITES E TIPOS - 08**

### CAPÍTULO IV

**DOS CASOS DE DISPENSA E INEXIGIBILIDADE - 10**

### CAPÍTULO V

**DA HABILITAÇÃO - 12**

### CAPÍTULO VI

**DO PROCEDIMENTO, DO JULGAMENTO DAS PROPOSTAS E DOS RECURSOS - 13**

### CAPÍTULO VII

**DOS CONTRATOS - 16**

### CAPÍTULO VIII

**DAS DISPOSIÇÕES FINAIS - 17**

ATO AD REFERENDUM Nº 04/1998

Aprova o Regulamento de Licitações e Contratos do SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA - SESI e dá outras providências.

A PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DO SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA, no uso de suas atribuições legais, regulamentares e regimentais,

CONSIDERANDO que, mediante Comunicação ao Plenário do Tribunal de Contas da União (TCU), em Sessão de 11/06/97, o eminente Ministro daquela Corte, Adhemar Paladini Ghisi, abriu ao

"Sistema S" (SESI, SENAI, SESC, SENAC, SEST, SENAT, SENAR e SEBRAE) a oportunidade de entendimentos buscando tratamento adequado às questões surgidas na relação fiscalizador (TCU) e fiscalizando ("Sistema S"), uma vez reconhecidas a atipicidade e a relevante função dos Serviços Sociais Autônomos;

CONSIDERANDO que, em Sessão Plenária de 22/10/97, o Ilustre Ministro Lincoln Magalhães da Rocha comunicou aquele Egrégio Tribunal que, em reunião realizada no dia 10 do mesmo mês com representantes do "Sistema S", das CISETs do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo e do Ministério do Trabalho, havia sido firmado o entendimento quanto à conveniência de constituição de Grupo do "Sistema S" com o propósito de apresentar um regulamento comum de licitações e contratos a ser oportunamente submetido ao Plenário do Tribunal de Contas da União;

CONSIDERANDO que o Douto Tribunal de Contas do União, através da Decisão nº 907/97-Plenário, em 11/12/97 (D.O.U. de 26/12/97), consolidou a interpretação de que os Serviços Sociais Autônomos não estão sujeitos aos estritos procedimentos da Lei nº 8.666/93 e, sim, aos seus regulamentos próprios devidamente publicados;

CONSIDERANDO que em Sessão Plenária de 23/03/98, o Exmo. Sr. Ministro Lincoln Magalhães da Rocha comunicou ao Tribunal que havia recebido a minuta do regulamento elaborado pelo "Sistema S" e que o estava submetendo a um Grupo de Trabalho formado por servidores daquele Tribunal, lotados na 6ª SECEX, 7ª SECEX e SAUDI; CONSIDERANDO que, feitas as adequações sugeridas pelo Grupo de Trabalho do TCU, "ocorreu nova reunião, com participação de integrantes do Sistema S, onde consolidou-se uma Minuta de Regulamento de Licitações", conforme registrado pelo Exmo. Ministro Lincoln Magalhães do Rocha no item 5 do seu VOTO referente à Decisão a seguir mencionado;

CONSIDERANDO, ainda, que submetida àquela Colenda Corte de Contas, em Sessão de 22/07/98, através do Processo TC 0001.620/98-3, relatado pelo Exmo. Sr. Ministro Lincoln Magalhães da Rocha, conforme Decisão nº 461/98-TCU- Plenário, o Tribunal recebeu a minuta de Regulamento de Licitações e Contratos, integralmente transcrita no Relatório do VOTO do Ministro Relator (D.O.U. de 07/08/98), bem como decidiu que cabe aos próprios órgãos do "Sistema S" aprovar os regulamentos internos de suas unidades;

CONSIDERANDO, também, que as (02) duas sugestões oferecidas pelo eminente Relator do Processo TC 0001.620/98-3, constantes de seus Voto, foram inseridas no Regulamento, aperfeiçoando-o;

CONSIDERANDO que o Regulamento de Licitações e Contratos traduz o consenso de todas as entidades do "Sistema S" e que sua sistematização e padronização foram feitas à luz da Constituição Federal e dos princípios gerais e do chamado Processo Licitatório, entre os quais podem ser citados os da legalidade, da moralidade, da isonomia, da publicidade, da vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo;

CONSIDERANDO a Proposição nº 02/98, do Diretor em exercício do Departamento Nacional, às fls. 42/43, do Proc. SESI/CN-050/98-2; e CONSIDERANDO a urgência prevista no coput do art. 26 do Regulamento aprovado pelo DEC. Nº 57.375/65, RESOLVE, *ad referendum* do Conselho Nacional do Serviço Social da Indústria:

Art. 1º - Aprovar o Regulamento de Licitações e Contratos do Serviço Social da Indústria - SESI, em anexo, que deverá ser adotado por todos os órgãos das Administrações Nacional e Regionais;

Art. 2º - O Regulamento entrará em vigor na data de sua publicação no Diário Oficial da União, revogados as disposições em contrário. Registre-se, dê-se ciência e cumpra-se. Brasília, 01 de setembro de 1998.

LEONOR BARRETO FRANCO

Presidente do Conselho Nacional do SESI

ATO AD REFERENDUM Nº 02/2001

Modifica o Regulamento de Licitações e Contratos do SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA e dá outras providências.

A PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DO SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA, no uso de suas atribuições legais, regulamentares e regimentais,

CONSIDERANDO que o Regulamento de Licitações e Contratos comum ao "Sistema S" completou três anos de vigência, revelando-se instrumento de gestão de grande importância;

CONSIDERANDO que a dinâmica dos processos administrativos de compra de bens e contratações de serviços requer constantes aperfeiçoamentos na busca da maior eficiência e eficácia dos procedimentos;

CONSIDERANDO o consenso das entidades do "Sistema S" para inserir modificações nos respectivos Regulamentos de Licitações e Contratos, que visam a atender orientações do Tribunal de Contas da União e, em especial, adotar um modelo próprio de Pregão, modalidade de licitação já seguida por órgãos da administração pública;

CONSIDERANDO que as modificações ora introduzidas foram encaminhadas ao Presidente do Tribunal de Contas da União e, através do Ministro Lincoln Magalhães da Rocha, levadas ao conhecimento do Plenário daquela Corte (DOU de 13/08/2001, Seção 1, pág. 129);

CONSIDERANDO que as entidades integrantes do "Sistema S" acertaram a vigência das alterações para o dia 1º de novembro de 2001;

CONSIDERANDO que a Decisão 0461-28/98-TCU-Plenário (DOU de 07/08/98) fixou que cabe aos próprios órgãos do "Sistema S" aprovar os seus regulamentos internos;

CONSIDERANDO a Proposição nº 04/2001, desta data, do Diretor do Departamento Nacional, in proc. SESI/CN-0050/98-2 e,

CONSIDERANDO a urgência prevista no "caput" do art. 26 do Regulamento aprovado pelo Decreto nº 57.375, de 02/12/65,

**R E S O L V E**, ad referendum do Conselho Nacional do Serviço Social da Indústria:

Art. 1º - Aprovar as alterações e acréscimos no Regulamento de Licitações e Contratos do Serviço Social da Indústria constantes do ANEXO I, a saber:

Alterar os artigos 5º, V, §1º, §2º, II, §3º; 6º, I, b, c; 8º, §3º; 9º, IX; 12, III, c, IV, a, parágrafo único, e 18;

Acrescentar novos artigos 20,21,22 e 23;

Renumerar os atuais artigos 20 a 32 para 24 a 36;

Alterar os artigos 25, parágrafo único, e 30 III, renumerados.

Art. 2º - As alterações no Regulamento de Licitações e Contratos entrarão em vigor no dia 1º de novembro de 2001, ficando, a partir de então, revogadas as disposições em contrário.

Art. 3º - Consolidar o Regulamento de Licitações e Contratos nos termos que consta do ANEXO II, parte integrante deste Ato.

Art. 4º - Determinar a adoção, por todos os órgão das Administrações Nacional e Regionais, do Regulamento, na forma que consta consolidada no ANEXO II, a partir de 1º de novembro de 2001.

Art. 5º - Publique-se este Ato e os seus ANEXOS no Diário Oficial d União.

Registre-se, dê-se ciência e cumpra-se.

Brasília, 24 de outubro de 2001.

LEONOR BARRETO FRANCO

Presidente do Conselho Nacional/SESI

## CAPÍTULO I

### DOS PRINCÍPIOS

Art. 1º As contratações de obras, serviços, compras e alienações do SESI serão necessariamente precedidas de licitação obedecendo as disposições deste Regulamento.

Art. 2º A licitação destina-se a selecionar a proposta mais vantajosa para o SESI e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade, da vinculação ao Instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos, inadmitindo-se critérios que frustrem seu caráter competitivo.

Art. 3º A licitação não será sigilosa, sendo acessíveis ao público os atos de seu procedimento, salvo quanto ao conteúdo das propostas até a respectiva abertura.

## CAPÍTULO II

### DAS DEFINIÇÕES

Art. 4º - Para os fins deste Regulamento, considera-se:

I - obra e serviço de engenharia - Toda construção, reforma, recuperação, ampliação e demais atividades que envolvam as atribuições privativas dos profissionais das áreas de engenharia e arquitetura;

II- demais serviços - aqueles não compreendidos no Inciso 1 deste artigo;

III - compra - toda aquisição remunerada de bem para fornecimento de uma só vez ou parceladamente;

IV - comissão de licitação - colegiado, permanente ou especial, composto de pelo menos 03 (três) integrantes, formalmente designados, com a função de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações;

V - homologação - o ato pelo qual a autoridade competente, após verificar a regularidade dos atos praticados pela comissão, ratifica o resultado da licitação;

VI - adjudicação - o ato pelo qual a autoridade competente atribui ao interessado o direito de executor o objeto a ser contratado.

## CAPÍTULO III

### DAS MODALIDADES , LIMITES E TIPOS

Art. 5º - São modalidades de licitação:

I - CONCORRÊNCIA - modalidade de licitação na qual será admitida a participação de qualquer interessado que, na fase de habilitação, comprove possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no instrumento convocatório para execução de seu objeto;

II - CONVITE - modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, escolhidos e convidados em número mínimo de (5) cinco, com antecedência mínima de (2) dois dias úteis, cujo instrumento convocatório será afixado em local apropriado, com a finalidade de possibilitar a participação de outros interessados;

III - CONCURSO - modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores;

IV - LEILÃO - modalidade de licitação entre quaisquer interessados, para a venda de bens, a quem oferecer maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

V – PREGÃO – modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços, qualquer que seja o valor estimado da contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio



de propostas escritas e lances verbais em sessão pública, vedada sua utilização para a contratação de obras e serviços de engenharia. (\*)

§ 1º - As modalidades de que tratam os incisos I, III, e IV e V, terão os avisos contendo os resumos dos instrumentos convocatórios e indicação do local onde os interessados poderão ler e obter os textos integrais, publicados em jornal diário de grande circulação local e nacional ou na imprensa oficial da União, de modo a ampliar a área de competição, com antecedência mínima de 15 dias, ficando a critério do SESI estender este prazo quando a complexidade do objeto assim o exigir. (\*)

§ 2º - A validade da licitação não ficará comprometida nos seguintes casos:

I – na modalidade convite:

- a) pela não apresentação de no mínimo 05 (cinco) propostas;
- b) pela impossibilidade de convidar o número mínimo previsto para a modalidade em face da inexistência de possíveis interessados na praça.

II – na modalidade por pregão, se inviabilizada a fase de lances verbais, em razão da apresentação e/ou classificação de apenas uma proposta escrita. (\*)

§ 3º - As hipóteses dos incisos I e II do parágrafo anterior deverão, para ter validade, ser justificadas pela comissão de licitação, inclusive quanto ao preço, e ser ratificadas pela autoridade competente. (\*)

Art. 6º - São limites para as dispensas e para as modalidades de licitação:

I – para obras e serviços de engenharia:

- a) - dispensa - até R\$ 30.000,00 (trinta mil reais)
- b) - convite - até R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais); (\*)
- c) - concorrência - acima de R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais); (\*)

II - para compras e demais serviços:

- a) - dispensa até R\$ 16.000,00 (dezesseis mil reais)
- b) - convite até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais)
- c) - concorrência - acima de R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais)

III - para alienações de bens, sempre precedidas de avaliação;

- a) - dispensa - até R\$ 16.000,00 (dezesseis mil reais)
- b) - leilão ou concorrência, dispensável nesta fase de habilitação - acima de R\$ 16.000,00 (dezesseis mil reais)

Art. 7º - O parcelamento de obras, serviços e compras não ensejará a dispensa de licitação por valor, exceto quando o somatório das parcelas não ultrapassar o limite estabelecidos nos incisos I "a" e II "a" do artigo precedente, nem descaracterizará a modalidade de licitação pertinente.

Art. 8º - Constituem tipos de licitação, exceto na modalidade de concurso:

- I - a de menor preço;
- II - a de técnica e preço;
- III - a de maior lance ou oferta, nas hipóteses do inciso III, "b" do art. 6º.

\* Com a redação do Ato Ad Referendum nº 02/2001

\* Com a redação do Ato Ad Referendum nº 02/2001

§1º O tipo de licitação de técnica e preço será utilizado preferencialmente para contratações que envolvam natureza intelectual ou nas quais o fator preço não seja exclusivamente relevante, e, neste caso, desde que justificado tecnicamente.

§2º - Nas licitações de técnica e preço a classificação dos proponentes será feita de acordo com a média ponderada das valorizações das propostas técnicas e de preço, de acordo com os pesos estabelecidos no instrumento convocatório, que serão objetivos.

§3º - Nas licitações na modalidade pregão só será admitido o tipo menor preço. (\*)

## CAPÍTULO IV

### DOS CASOS DE DISPENSA E INEXIGIBILIDADE

Art. 9º - A licitação poderá ser dispensada:

- I - nas contratações até os valores previstos nos incisos I "a" e II "a" do art. 6º;
- II - nas alienações de bens até o valor previsto no inciso III "a" do artigo 6º;
- III - quando não acudirem interessados à licitação, e esta não puder ser repetida sem prejuízo para o Sesi, mantidas, neste caso, as condições preestabelecidas;
- IV - nos casos de calamidade pública ou grave perturbação da ordem pública;
- V - nos casos de emergência, quando caracterizada a necessidade de atendimento a situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens;
- VI - na aquisição, locação ou arrendamento de imóveis, sempre precedida de avaliação;
- VII - na aquisição de gêneros alimentícios perecíveis, com base no preço do dia;
- VIII - na contratação de entidade incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, científico ou tecnológico, desde que sem fins lucrativos;
- IX - na contratação, com serviços sociais autônomos e com órgãos e entidades integrantes da Administração Pública, quando o objeto do contrato for compatível com as atividades finalísticas do contratado;(\*)
- X - na aquisição de componentes ou peças necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto a fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição for indispensável para a vigência da garantia;
- XI - nos casos de urgência para o atendimento de situações comprovadamente imprevistas ou imprevisíveis em tempo hábil para se realizar a licitação;
- XII - na contratação de pessoas físicas ou jurídicas para ministrar cursos ou prestar serviços de instrutoria vinculados às atividades finalísticas do Sesi;
- XIII - na contratação de serviços de manutenção em que seja pré-condição indispensável para a realização da proposta a desmontagem do equipamento;
- XIV - na contratação de cursos abertos, destinados a treinamento e aperfeiçoamento dos empregados do Sesi,;
- XV - na venda de ações, que poderão ser negociadas em bolsas.
- XVI - Para a aquisição de obras de arte e objetos históricos, de autenticidade certificada, desde que compatíveis ou inerentes às finalidades da entidade;
- XVII - Na contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento em consequência de rescisão contratual, desde que atendida a ordem de classificação da licitação anterior e aceitas as mesmas condições oferecidas pelo licitante vencedor, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido.

---

\* Com a redação do Ato Ad Referendum nº 02/2001

Art. 10 - A licitação será inexigível quando houver inviabilidade de competição, em especial:

- I- na aquisição de materiais, equipamentos ou gêneros diretamente de produtor ou fornecedor exclusivo;
- II - na contratação de serviços com empresa ou profissional de notória especialização, assim entendido aqueles cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica ou outros requisitos relacionados com sua atividade, permita inferir que o seu trabalho é o mais adequado à plena satisfação do objeto a ser contratado;
- III - na contratação de profissional de qualquer setor artístico;
- IV - na permuta ou dação em pagamento de bens, observada a avaliação atualizada;
- V - na doação de bens;

Art. 11 - As dispensas, salvo os casos previstos nos incisos I e II do art. 9º, ou as situações de inexigibilidade, serão circunstanciadamente justificadas pelo órgão responsável, inclusive quanto ao preço e ratificadas pela autoridade competente.

## CAPÍTULO V

### DA HABILITAÇÃO

Art.12 - Para a habilitação nas licitações poderá ser exigida dos interessados, no todo ou em parte, conforme se estabelecer no instrumento convocatório , documentação relativa a:

I- habilitação jurídica:

- a) - cédula de identidade;
- b) - registro comercial, no caso de empresa individual;
- c) - ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado, em se tratando de sociedades comerciais, e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documentos de eleição de seus administradores;
- d) inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades civis, acompanhada de prova de diretoria em exercício.

II - qualificação técnica:

- a) - registro ou inscrição na entidade profissional competente;
- b) - documentos comprobatórios de aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da licitação;
- c) - comprovação de que recebeu os documentos e de que tomou conhecimento de todas as condições do instrumento convocatório;
- d) - prova de atendimento de requisitos previstos em lei especial, quando for o caso.

III - qualificação econômico-financeira:

- a) - balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, ou balanço de abertura no caso de empresa recém-constituída, que comprovem a situação financeira da empresa, através do cálculo de índices contábeis previstos no instrumento convocatório;
- b) - certidão negativa de falência ou concordata expedida pelo distribuidor da sede da pessoa jurídica, ou de execução patrimonial, expedida no domicílio do pessoa física;

c) - garantia de proposta, nas mesmas modalidades e critérios previstos no art. 26 deste Regulamento, que para o licitante vencedor será devolvida quando da assinatura do contrato;(\*)

d) - capital mínimo ou patrimônio líquido mínimo.

IV - regularidade fiscal:

a) prova de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) ou no Cadastro Geral de Pessoas Jurídicas (CNPJ);(\*)

b) prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual ou municipal, se houver, relativo ao domicílio ou sede do licitante, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto contratual;

c) prova de regularidade para com a fazenda federal, estadual e municipal do domicílio ou sede do licitante, na forma da lei;

d) prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, no cumprimento dos encargos sociais instituídos por lei.

Parágrafo Único - Para a habilitação nas licitações sob a modalidade de concorrência e na de pregão, nesta quando os valores estimados para a aquisição de bens e serviços forem iguais ou superiores àquele previsto no art. 6 II, c, será sempre exigida a documentação a que se refere o inciso IV deste artigo.(\*)

## CAPÍTULO VI

### DO PROCEDIMENTO, DO JULGAMENTO DAS PROPOSTAS E DOS RECURSOS

Art. 13 - O procedimento da licitação será iniciado com a solicitação formal da contratação, na qual serão definidos o objeto, a estimativa de seu valor e os recursos para atender à despesa, com conseqüente autorização e à qual serão juntados oportunamente todos os documentos pertinentes, a partir do instrumento convocatório, até o ato final de adjudicação.

Parágrafo Único - Na definição do objeto não será admitida a indicação de características e especificações exclusivas ou marcas, salvo se justificada e ratificada pela autoridade competente.

Art. 14 - O procedimento licitatório será afeto a uma comissão de licitação, observando-se na modalidade Pregão o disposto no art. 20 a 23, e nas demais modalidades as seguintes fases:(\*)

I - abertura, em dia e hora previamente designados, dos envelopes que contenham a documentação relativa à habilitação dos licitantes, com devolução aos inabilitados, de suas propostas fechadas de maneira inviolável, desde que não tenha havido recurso ou após sua denegação;

II - abertura, em dia e hora previamente designados, dos envelopes contendo as propostas dos licitantes habilitados, verificando-se sua conformidade com os requisitos do edital, desclassificando-se aquelas que não os tenham atendido;

III - julgamento das propostas classificadas, com a escolha daquela mais vantajosa para o Sesi, segundo os critérios estabelecidos no instrumento convocatório;

IV - encaminhamento das conclusões da comissão de licitação à autoridade a que competir a homologação do resultado do julgamento e adjudicação do objeto ao licitante vencedor;

V - comunicação do resultado conforme estabelecido no instrumento convocatório.

\* Com a redação do Ato Ad Referendum nº 02/2001

\* Com a redação do Ato Ad Referendum nº 02/2001



Art. 15 - Dos resultados da fase de habilitação e do julgamento da licitação caberão recursos fundamentados, dirigidos à autoridade competente indicada no Instrumento convocatório, por intermédio da comissão de licitação, por escrito, no prazo de 5 (cinco) dias úteis e, no caso de convite e pregão de 2 (dois) dias úteis, pelo licitante que se julgar prejudicado.(\*)

Art. 16 - Os recursos serão julgados no prazo de até 10 (dez) dias, contados da data final para sua interposição, pela autoridade competente ou por quem esta delegar competência.(\*)

Art. 17 - Os recursos terão efeito suspensivo, sendo que na modalidade de pregão somente aquele interposto contra a decisão que declarar o licitante vencedor.(\*)

Parágrafo único – O provimento do recurso pela autoridade competente importará na invalidação apenas dos atos insuscetíveis de aproveitamento.(.)

Art. 18 - As decisões referentes à habilitação, aos julgamentos e aos recursos serão comunicadas diretamente aos licitantes e lavradas em ata, se presente seus prepostos no ato em que for adotada a decisão, ou por publicação numa das formas previstas no §1º do art. 5º, ou ainda por outro meio formal.(\*)

Art. 19 - Será facultado à comissão de licitação, desde que previsto no instrumento convocatório, inverter o procedimento, abrindo primeiramente as propostas, classificando os proponentes, e só então abrindo o envelope de habilitação do licitante classificado em primeiro lugar.

Parágrafo Único - Se o licitante classificado em primeiro lugar for inabilitado e após julgados eventuais recursos interpostos, proceder-se-á a abertura dos envelopes de habilitação dos licitantes remanescentes, na ordem de classificação, obedecido o procedimento previsto neste artigo, para que o seguinte classificado que preencha as condições de habilitação seja declarado licitante vencedor, nas condições de sua proposta.

Art. 20 – O pregoeiro, na modalidade de pregão, será formalmente designado e integrará a comissão de licitação, se na não for um de seus membros.(\*\*)

Art. 21 – No julgamento do pregão será adotado, exclusivamente, o critério de menor preço, observadas as demais condições definidas no instrumento convocatório.(\*\*)

Art. 22 – O julgamento do pregão observará o seguinte procedimento(\*\*)

I – abertura e verificação pela comissão de licitação da documentação relativa ‘a habilitação dos licitantes;

II – abertura dos envelopes contendo as propostas dos licitantes habilitados, dentro dos quais deverá constar a prova de representação do proponente ou instrumento de procuração que autorize seu preposto a participar do pregão, desclassificando-se aquelas que não atendam as demais condições definidas no instrumento convocatório;

III – classificação para a fase de lances verbais da proposta de menor preço e daquelas que não excedam a quinze por cento de seu valor;

IV – quando não forem classificadas, no mínimo, três propostas na forma definida no inciso anterior, serão classificadas, sempre que atendam ‘as demais condições definidas no instrumento convocatório, a de menor preço e as duas melhores propostas de preço subseqüentes;

V – A classificação de apenas duas propostas escritas de preço não inviabilizará a realização da fase de lances verbais;

VI – As propostas que, em razão dos critérios definidos nos incisos III e IV, não integrarem a lista de classificadas para a fase de lances verbais, serão desconsideradas automaticamente desclassificadas do certame;

\* Com a redação do Ato Ad Referendum n° 02/2001

\*\* Introduzidas pelo Ato Ad Referendum n° 02/2001

VII – Realizada a classificação das propostas escritas pela comissão de licitação, terá início a fase de apresentação de lances verbais, observando-se, salvo alterações constantes do instrumento convocatório:

- a) o pregoeiro fará uma rodada de lances, convidando o autor da proposta escrita de maior preço classificada a fazer o seu lance e, em seguida, os demais classificados na ordem decrescente de preço;
- b) havendo lance, o pregoeiro realizará uma nova rodada, começando pelo autor da última proposta de maior preço, e, assim sucessivamente, até que, numa rodada completa, não haja mais lances e se obtenha, em definitivo, a proposta de menor preço;
- c) só serão considerados os lances inferiores ao último menor preço obtido;
- d) o licitante que não apresentar lance numa rodada não ficará impedido de participar de nova rodada, caso ocorra;
- e) não havendo lances verbais na primeira rodada, serão consideradas as propostas escritas de preço classificadas para esta fase.

VIII – O pregoeiro, após declarar encerrada a fase de lances verbais, ordenará as propostas em ordem crescente de preço e a comissão de licitação declarará vencedora aquela de menor preço, encaminhando o processo à autoridade superior para a homologação e adjudicação.

Art. 23 – Caso a comissão de licitação tenha realizado a inversão do procedimento prevista no art. 19, examinará, antes de declarar o vencedor, a documentação de habilitação do licitante que, na ordenação feita pelo pregoeiro, apresentou a proposta de menor preço. (\*\*)

Parágrafo único – Ocorrendo a inabilitação do autor da proposta de menor preço, proceder-se-á a imediata abertura do envelope de habilitação do licitante que, na ordem crescente de preço, lhe seguir, até que um deles preencha as condições de habilitação exigidas. (\*\*)

## CAPÍTULO VII

### DOS CONTRATOS (\*\*)

Art. 24 - O instrumento de contrato é obrigatório no caso de concorrência, salvo quando se tratar de bens para entrega imediata e facultativo nas demais modalidades de licitação, caso em que poderá ser substituído por outro documento, como proposta com aceite, carta contrato, autorização de fornecimento ou documento equivalente.

Parágrafo Único - Nos casos de dispensas e inexigibilidades o documento que substituir o contrato a que se refere o caput deste artigo, deverá conter os requisitos mínimos do objeto licitado e os direitos e obrigações básicas das partes.

Art. 25 - Os contratos serão escritos, suas cláusulas indicarão necessariamente o seu objeto, com a especificação da obra, serviço ou fornecimento, conforme o caso, o preço ajustado, o prazo de execução, as garantias e penalidades, além de outras condições previamente estabelecidas no instrumento convocatório.

\*\* Introduzidas pelo Ato Ad Referendum nº 02/2001

\*\*\* Artigos deste capítulo renumerados pelo Ato Ad Referendum nº 02/2001

Parágrafo único – Os contratos terão prazo determinado não podendo ultrapassar, inclusive com suas eventuais prorrogações, o limite máximo de 60 meses. (\*)

Art. 26 - A prestação de garantia, quando prevista no instrumento convocatório, limitado a 10% do valor do contrato, e à escolha do prestador, constará de:

- I - caução em dinheiro;
- II - fiança bancária;
- III - seguro-garantia.

Parágrafo Único - Nos casos de obras e serviços de engenharia o instrumento convocatório poderá fixar o tipo de garantia dentre os elencados nos incisos deste artigo.

Art. 27 - O contratado poderá subcontratar partes do objeto contratual, se admitido no instrumento convocatório e no respectivo contrato e desde que mantida sua responsabilidade perante o contratante, sendo vedada a subcontratação com licitante que tenha participado do procedimento licitatório.

Art. 28 - As alterações contratuais por acordo entre as partes, desde que justificadas, e as decorrentes de necessidade de prorrogação, constarão de termos aditivos.

Art. 29 - Os contratos poderão ser aditados nas hipóteses de complementação ou acréscimo que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% do valor inicial e de até 50%, ambos atualizados, para reforma de edifício ou equipamento.

Art. 30 - A recusa injustificada em assinar o contrato ou retirar o instrumento equivalente, dentro do prazo fixado, caracterizará o descumprimento total da obrigação assumida e poderá acarretar ao licitante as seguintes penalidades, previstas no instrumento convocatório:

- I - perda do direito à contratação;
- II - perda da caução em dinheiro ou execução das demais garantias de propostas oferecidas, sem prejuízo de outras penalidades previstas no instrumento convocatório;
- III - suspensão do direito de licitar ou contratar com o Sesi, por prazo não superior a 02 (dois) anos. (\*)

Art. 31 - O inadimplemento total ou parcial das obrigações contratuais assumidas, dará ao contratante o direito de rescindir unilateralmente o contrato, sem prejuízo de outras penalidades previstas no instrumento convocatório ou no contrato, inclusive a de suspensão do direito de licitar com o Sesi por prazo não superior a 02 (dois) anos.

## CAPÍTULO VIII

### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 32 - Não poderão participar das licitações nem contratar com o Sesi dirigente ou empregado do órgão.

Art. 33 - Os instrumentos convocatórios deverão assegurar ao Sesi o direito de cancelar a licitação, antes de assinado o contrato, desde que justificado.

Art. 34 - Na contagem dos prazos estabelecidos no presente regulamento, excluir-se-á o dia do início e incluir-se-á o do vencimento, e considerar-se-ão os dias consecutivos, exceto quando for explicitamente disposto em contrário.

Parágrafo Único - Só se iniciam e vencem os prazos referidos neste Regulamento em dia de funcionamento do Sesi.

\* Com a redação do Ato Ad Referendum nº 02/2001

\* Com a redação do Ato Ad Referendum nº 02/2001

Art. 35 - As disposições deste regulamento, inclusive no tocante a valores monetários, poderão ser modificadas pelo Conselho Nacional mediante proposta fundamentada apresentada por grupo técnico composto por representantes dos serviços sociais autônomos.

Art. 36 - O presente Regulamento entrará em vigor na data de sua publicação na imprensa oficial da União, revogadas as disposições em contrário.

---